

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA -
NÍVEL DE APLICAÇÃO EM CASOS SELECIONADOS

Magnus Varassin Arantes

Orientador : Professor Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

São Paulo, 2000

T658
A662a

Reitor da Universidade de São Paulo
Professor Dr. Jaques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Professor Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração
Professor Dr. Claudio Felisoni de Angelo

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA -
NÍVEL DE APLICAÇÃO EM CASOS SELECIONADOS

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003982

Magnus Varassin Arantes

Orientador : Professor Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração
da Faculdade de Economia
Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo,
como requisito a obtenção do
título de Mestre em
Administração.

São Paulo – 2000

T658 A662a
T80869
2060003962



Powered by RidProStar - www.totprocess.com.br

FICHA CATALOGRÁFICA

Arantes, Magnus Varassin

Administração participativa – nível de aplicação em casos selecionados / Magnus V. Arantes. São Paulo : FEA/ USP, 2000.

p.94

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Administração 2. Administração industrial – Participação de empregados – Estudo de casos 3. Chefia e direção
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA -
NÍVEL DE APLICAÇÃO EM CASOS SELECIONADOS

Magnus Varassin Arantes

Aprovação da dissertação de
Mestrado em Administração

Orientador : Professor Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

Banca Examinadora

São Paulo, de de 2000

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, professores Alcizo e Zaide, que sem a menor idéia de como seria o nosso futuro, tinham a certeza de que se nós estudássemos, ele seria bem melhor.

AGRADECIMENTOS

À FEA/USP e em específico o professor Amaru, pelo tempo e paciência dispensadas, e o professor Silvio Santos, que com seus métodos enérgicos e eficientes conseguiu dar o empurrão necessário ao verdadeiro início do trabalho. Agradeço também a Valéria e a Cristina, por permitirem que a burocracia e as formalidades não soterrasse a mim e a tantos outros alunos do pós-graduação.

Ao Dr. Ewaldo e o pessoal do Laboratório Fleury, ao Sergio e o pessoal da Coopertextil, pela oportunidade de aplicar em suas empresas os conceitos estudados.

Ao Carlos e o pessoal da OhDE, por não se incomodarem em ver meu tempo empreendido num projeto particular, não ligado diretamente ao negócio da empresa.

À Silvana, Digão, Diego e Família May, pela amizade e pelo acolhimento na metrópole, sem o qual as pedras do caminho teriam sido ainda maiores.

À Iná que, ressurgindo depois de tantos anos, mais uma vez contribuiu estrategicamente para a minha formação.

A Tetê, pela ajuda durante toda a minha educação, a Leticia pelo apoio e pelas correções iniciais, e em especial ao meu irmão Marcos, pelo incentivo constante e pelas inesquecíveis idas à rodoviária, que ficarão marcadas para sempre em nossa memória.

Por último e mais importante, à Paula, não só pelo amor e apoio fundamental durante este processo, mas principalmente por sugerir que, se eu fizesse um curso em São Paulo, além de ficarmos mais tempo juntos, eu poderia aprender algo que me seria útil no futuro.

RESUMO

Com o aumento da competição nos mercados, as empresas tem feito uso mais intensivo de formas determinadas não convencionais de Administração como uma das maneiras de se obter melhores resultados. Estas formas, entre tantas, incluem a participação de todos os entes envolvidos no processo de administração e também funcionários, clientes e fornecedores entre outros.

Este trabalho apresenta um breve histórico da participação dos funcionários na Administração das Empresas, e uma pequena avaliação dos fatores ambientais característicos de alguns países nesta participação.

Apresentamos como exemplos dois casos de empresas tidas como participativas, e avaliamos os fatores e motivos que as levaram a aplicar esta forma de gestão, e seus resultados.

Desenvolvemos um pequeno modelo de tipificação da administração participativa, aplicamos o mesmo nos casos estudados e direcionamos estudos futuros para se aplicar o modelo em qualquer empresa.

O estudo contribuiu para uma melhor compreensão das formas de participação e algumas de suas práticas.

ABSTRACT

As much as the markets become more competitive, companies has more often used not standard administrative process in order to get better results. These not standard procedures include the high involvement of clients, suppliers and employees.

This job present a short history of employees participation on companies management and an observation of some countries environment forces on it.

As examples, two cases of companies well know as participate management are presented, evaluated the reasons that take move this companies on this way and their result.

We developed a little model to typify participate management, apply this model to theses companies and present their results. As further studies we suggest the application of the model to any other company.

This study has contributed to a better comprehension of the participative management and some of their practices.

ÍNDICE

1	O PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.1	Introdução.....	1
1.2	Descrição da Situação Problema.....	1
1.3	Objetivos do Projeto	5
1.4	Delimitação da Pesquisa	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	Histórico da Participação	7
2.2	Evolução do Pensamento Participativo na Administração.....	8
2.2.1	Teoria Clássica.....	8
2.2.2	Os Humanistas	10
2.2.3	Modelo Japonês	13
2.3	Origens e Conceituação de Participação.....	15
2.3.1	Conceituação de Participação de Dacheler e Wilpert.....	17
2.3.2	Conceituação de Participação de Kenneth F. Walker	19
2.4	Participação nas Organizações Empresariais	20
2.4.1	Ausência de Participação	20
2.4.2	Intrapeneurs - Participação Informal através dos Empreendedores Internos	23
2.4.3	Participação na Organização do Trabalho.....	24
2.4.4	Participação nas Decisões	25
2.4.5	Participação nos Resultados e Distribuição de Lucros.....	27
2.4.6	Participação Combinada nas Decisões e nos Resultados	30
2.4.7	Participação na Propriedade	31
2.5	Influência do Ambiente Social na Participação.....	35
2.5.1	Os Estados Unidos e a Divisão de Lucros.....	36
2.5.2	Juntas de Consulta na Inglaterra.....	37
2.5.3	Co-gestão Alemã	38
2.5.4	Comité d'Entreprise na França	39
2.5.5	Autogestão Iugoslava	40

2.5.6	Kibutz em Israel.....	42
2.5.7	Os Sindicatos e a Participação no Brasil.....	43
3	Metodologia de Pesquisa.....	45
3.1	Objetivos do Projeto.....	45
3.2	Características do Estudo.....	45
3.3	Seleção do Método.....	46
3.4	Fundamentos do Método do Caso.....	47
3.5	Forma e Instrumentos de Coleta e Análise dos Dados.....	55
3.6	Casos Selecionados.....	55
3.7	Modelo de Pesquisa.....	57
4	Estudos de Caso.....	58
4.1	Introdução.....	58
4.2	Laboratório Fleury.....	59
4.2.1	Introdução.....	59
4.2.2	Histórico.....	59
4.2.3	Produtos e Estrutura.....	62
4.2.4	Orientação Estratégica.....	63
4.2.5	Modelo de Divisão Societária.....	66
4.2.6	O Programa de Gestão Participativa.....	67
4.2.7	Resultados Obtidos.....	72
4.2.8	Lições Aprendidas pela Empresa.....	74
4.2.9	Expectativa de Resultados Futuros.....	75
4.3	COOPERTEXTIL.....	77
4.3.1	Introdução.....	77
4.3.2	Histórico.....	77
4.3.3	Produtos e Estrutura.....	79
4.3.4	Orientação Estratégica.....	79
4.3.5	O Programa de Autogestão.....	80
4.3.6	Resultados Obtidos.....	81
4.3.7	O Processo de Cooperativa.....	81
4.3.8	Lições Aprendidas pela Empresa.....	83

5	Modelo de Mensuração da Participação dos Funcionários nas Organizações Empresariais	84
5.1.1	Participação nas Decisões	85
5.1.2	Participação na Propriedade	87
5.1.3	Participação nos Resultados	88
5.1.4	Modelo de Mensuração	89
5.2	Aplicação do Modelo nos Casos Estudados.....	89
5.2.1	Avaliação da Participação no Laboratório Fleury	89
5.2.2	Avaliação da Participação na Coopertextil	90
5.3	Extrapolção de Resultados e Limitações do Método	91
6	Conclusões	92
6.1	Resultados do Trabalho.....	92
6.2	Direcionamento Futuro	92
7	Referências Bibliográficas	93

ÍNDICE DE QUADROS

	Página
Quadro 1 Idéias ocidentais e orientais	14
Quadro 2 Multiplicidade de enfoques dados à participação	17
Quadro 3 Perspectivas e repercussões da participação dos trabalhadores na gestão empresarial	19
Quadro 4 Vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados	29
Quadro 5 Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros	30
Quadro 6 Escalas de Participação	86

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 A administração participativa compartilha responsabilidades e decisões, não apenas com os funcionários, mas também com clientes, usuários, distribuidores, fornecedores e até com a sociedade.....	4
Figura 2 Modelo de Pesquisa	57
Figura 3 Organograma do Laboratório Fleury no Final de 1999	64

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 1 Relevantes Situações para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....	47
Tabela 2 Sumário das Dimensões de Caso	50

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

Neste final de século muitas empresas têm mudado profundamente suas estruturas por variados motivos, dentre os quais o de adaptar-se à uma economia mais competitiva, buscando a elevação das margens de lucro e o retorno dos acionistas.

Neste contexto, as empresas empreendem desafios, como ter funcionários cada vez mais envolvidos e mais comprometidos. Isto é respaldado pela necessidade da participação dos lucros, do assento dos funcionários no conselho das empresas, da preferência por estruturas hierárquicas mais achatadas e de menores níveis hierárquicos, onde as pessoas necessitam de maior poder de decisão.

As estruturas tradicionais, como concebidas e utilizadas no início deste século não mais têm oferecido condições de envolvimento dos funcionários aos níveis necessários para o novo ambiente. A administração participativa tem sido uma das alternativas para as empresas que buscam modificar o seu modelo, adaptando-se às novas condições do mercado.

1.2 Descrição da Situação Problema

Organizações produtivas estabelecidas como em empresas, se desenvolveram aceleradamente no Século XVIII, durante a Revolução Industrial, modificando assim, profundamente a sociedade e as formas de relacionamento entre as pessoas, estas com os produtos e com os serviços. Os economistas históricos denominaram de "*o decolar da humanidade em um movimento de crescimento econômico auto-sustentado*".

Segundo Hobsbawn (1962, p.43), "Nenhuma sociedade anterior foi capaz de superar o teto de uma estrutura de sociedade pré-industrial, continham ciência e tecnologia incompletas, e conseqüentemente quedas, estiagens e morte periódica dos movimentos produtivos".

Alguns dos fatores de sustentação deste aumento de produção foram a divisão do trabalho e a intercambiabilidade de peças, condições que permitiram à humanidade ingressar no conceito de produção em série e conseqüente distribuição em massa de produtos.

Esse crescimento das organizações de produção de forma auto-sustentada, porém desorganizada, foi o embrião para o nascimento da ciência em administração, liderada por Taylor e Fayol, no final do Século XIX. Esta "Escola de Administração", que preocupou-se em estudar cientificamente a melhor maneira de trabalhar, ficou conhecida como Administração Científica. O modelo de organização decorrente dessa Administração Científica ficou conhecido como "modelo clássico".

O principal objetivo de estudo dessa escola era o aumento da eficiência produtiva e das organizações, cujos benefícios eram, em sua maioria, convertidos em lucros para os acionistas; apesar de uma pequena parcela desse progresso ser também convertida em benefício dos trabalhadores, através de aumento de salário e diminuição do esforço físico e fadiga, decorrentes da realização de tarefas.

Com o crescimento da industrialização, o aumento do valor das empresas e o lucro dos acionistas, bem como uma melhoria de salário dos trabalhadores, tornou-se insuficiente para garantir maiores condições de eficiência, na produção e nas empresas. O próprio propósito do aumento de eficiência para produzir lucro aos intitulados patrões, começou a ser questionado.

O sentimento de defesa de fatores e condições humanas foi amadurecendo, inicialmente com os sindicatos e posteriormente com pesquisas formais de enfoque comportamental.

Durante a década de vinte, o Professor Elton Mayo, de Harvard, coordenou uma das mais importantes pesquisas sobre o enfoque comportamental, na história das organizações, que ficou mundialmente conhecida como "o experimento de Hawthorne". Esse experimento, que fez nascer a Escola de Relações Humanas, demonstrou que um dos fatores mais importantes para o desempenho individual na empresa é a relação com o grupo de trabalho e o meio social que o envolve.

Posteriormente, o contraste mais nítido entre as duas correntes fora traçado por McGregor e batizadas de Teoria X e Teoria Y. Pelos ensinamentos inicialmente desenvolvidos por Taylor e aprimorados por muitos outros estudiosos, seja pela Teoria X ou Y, as empresas puderam aumentar a sua produção. A expansão da produção em massa abriu uma lacuna para a administração profissional e para a preocupação com a uniformidade. A administração profissional foi iniciada por Alfred Sloan ainda na década de vinte na General Motors, com o objetivo claro de tornar-se líder de mercado na indústria automobilística, assumindo a posição até então ocupada pela Ford.

Desde o início da Revolução Industrial, a evolução das inovações, tanto teóricas quanto práticas, ocorreram prioritariamente na Europa e nos Estados Unidos. A partir dos anos setenta, começaram a se tornar conhecidos alguns sistemas de administração oriundos do Japão. Eles sofreram forte influência da Escola da Qualidade Americana, que desembarcou no Japão em 1945, no final da Segunda Guerra Mundial. Após modificações, adaptações e grandes transformações, quando a qualidade de produtos e processos se tornou uma obsessão nacional, este sistema se transformou no que ficou conhecido como Sistema Toyota de Produção.

A partir daí, as empresas implantaram sistemas de qualidade e desenvolveram outros, administrativos e operacionais, para trabalhar em um mercado cada vez mais competitivo. São reflexos desta competição, o enxugamento das empresas, a horizontalização, a diminuição dos níveis hierárquicos e a ampliação de poder de decisão dos colaboradores, usualmente denominado de "empowerment".

Esse conjunto de fatores abriu um espaço cada vez maior para a modificação do modelo tradicional de gestão, através da inserção dos mais variados instrumentos, dentre eles os participativos.

Segundo Maximiano (1995): "A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. "

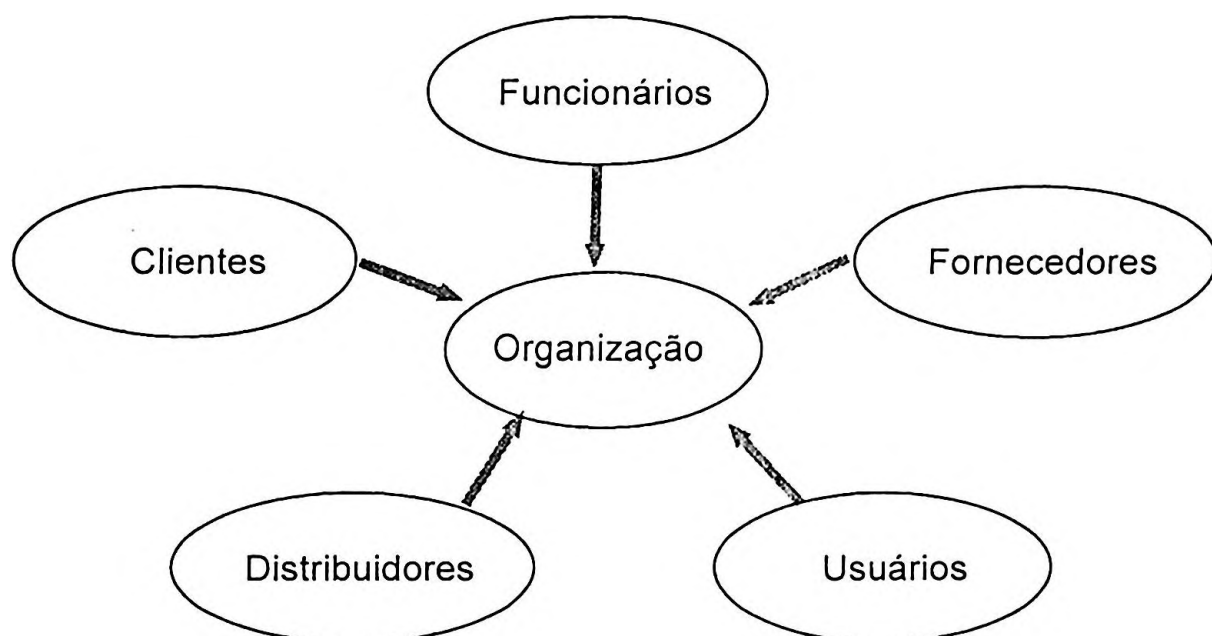


Figura 1 A administração participativa compartilha responsabilidades e decisões, não apenas com os funcionários, mas também com clientes, usuários, distribuidores, fornecedores e até com a sociedade.

Fonte : MAXIMIANO, A. C. A. Além da Hierarquia – Como Implantar Estratégias Participativas para Administrar a Empresa Enxuta, (1995, p.20)

O autor entende que essa definição não restringe o compartilhamento de decisões que afetam a empresa, apenas aos funcionários, mas é feito também com os clientes, os fornecedores e, eventualmente, os distribuidores ou concessionários da organização.

Segundo Maximiano (1996), "Observa-se como benefícios trazidos da implantação destas ferramentas de gestão: a melhora da motivação e satisfação no trabalho e o aprimoramento no desempenho e na competitividade das organizações."

Seja como evolução natural de um modelo mais humanista, seja como a busca por vantagens competitivas, observa-se que várias empresas têm adotado a participação, tanto dos funcionários quanto de outros, como ferramentas administrativas em um ambiente moderno de gestão.

Neste contexto questiona-se: quais as razões que levam as empresas a adotarem a inclusão de práticas participativas em seu modelo de gestão? Qual o grau de aprofundamento destas práticas?

1.3 *Objetivos do Projeto*

O presente estudo tem três objetivos principais:

1. identificar o momento e os principais fatores que levaram as empresas estudadas a adotarem instrumentos participativos de gestão;
2. identificar quais foram os instrumentos adotados;
3. avaliar o grau de proximidade destes instrumentos participativos com base em um modelo desenvolvido pelo autor.

Busca-se assim o estudo do histórico das organizações e a identificação de pontos críticos, onde o todo ou parte do modelo de administração em curso foi questionado e modificado, ou se a inserção de práticas participativas foi realizada de maneira planejada e suave ao longo do tempo.

1.4 Delimitação da Pesquisa

Delimita-se o objeto de estudo à participação dos funcionários em detrimento a outros possíveis participantes (clientes, fornecedores, usuários e distribuidores).

Dentro do contexto atual, a participação dos funcionários nas empresas diminui custos e níveis hierárquicos, além de aumentar a sua motivação e o seu comprometimento, sendo uma ferramenta para o crescimento da produtividade e da qualidade da gestão como um todo.

Entende-se a qualidade de gestão da empresa como o fator que assegura o lucro e garante a sobrevivência e o desenvolvimento da mesma, enquanto direcionadora de recursos e do aproveitamento de oportunidades disponíveis. Há evidências de que a participação possui ligação direta com a qualidade da gestão da empresa, e em alguns casos com o incremento de produtividade.

Entretanto, não é objeto deste estudo avaliar a ligação direta dos instrumentos participativos com a qualidade de gestão, com o aumento de produtividade e, por conseguinte, o resultado final da empresa. Entende-se que para este escopo mais amplo, é necessário inicialmente aprofundar-se os fundamentos teóricos da participação dos funcionários nas empresas e desenvolver-se ferramentas aplicáveis para a compreensão e quantificação desta participação. Atualmente estas ferramentas não se encontram em estágio apropriado de aplicação sistemática.

Portanto, o objeto de estudo limita-se à ampliação do arcabouço teórico da participação e da construção de uma ferramenta aplicável para a verificação do grau de aprofundamento dos instrumentos participativos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Histórico da Participação*

A origem da participação pode ser encontrada no início do processo civilizatório, onde os governos criaram conselhos consultivos com o objetivo de diminuir o conflito através da distribuição do poder. No Egito, em 2700 a.C., foi introduzido o processo de comunicação entre o governo e os governados. Esta comunicação ocorria através de entrevistas onde o vizir ouvia os seus conselheiros que eram designados e não eleitos. Há evidências de processos semelhantes na China, entre 2300 a.C. e 1600 a.C., e na Babilônica por volta de 2000 a.C. ¹

Com o desenvolvimento da filosofia e do pensamento democrático na Grécia em 600 a.C., a participação passou a ser realizada através da representação por grupos eleitos. Existem críticas e questionamentos sobre a representação desta época na comunidade, porque existia o trabalho escravo e os direitos não eram iguais entre homens e mulheres, entretanto há consenso de que fora nesta época a origem da democracia e da participação representativa.

Há evidências de práticas participativas em muitas épocas do processo civilizatório. O senado romano manteve mecanismos de participação durante grande parte de sua existência, comunidades cristãs do início do primeiro milênio adentraram por caminhos participativos fundamentadas no idealismo cristão.

Durante a época do feudalismo, grosso modo, castelos e reinados não empregaram práticas participativas em suas formas de gestão. Exatamente durante o período do Feudalismo que as cooperações de ofício propiciaram grandes avanços na fabricação de bens de consumo gerenciando coletivamente as oficinas e conduzindo práticas participativas até o berço da revolução industrial.

¹ Retrospectiva histórica baseada em GEORGE Jr. Claude , pg. 31 a 35.
Ver Referência Bibliográfica.

Com o desenvolvimento dos ideais de igualdade e liberdade da Revolução Francesa do Século XVIII é que as idéias democráticas foram se firmando e sendo aplicadas em várias sociedades como hoje as conhecemos.

A participação nas organizações também surgiu com o avanço das idéias e da adoção de fundamentos democráticos. No princípio esta participação se deu como forma de garantir condições de trabalho via sindicato e posteriormente por concepções humanistas.

2.2 Evolução do Pensamento Participativo na Administração

2.2.1 Teoria Clássica

A Escola da Administração Científica nasceu por volta de 1880 quando, nos Estados Unidos, o então operário Frederick Wilson Taylor foi promovido a capataz numa empresa chamada Midvale Steel. Foi nessa época que ele começou a observar e questionar os problemas de operações fabris, obstinado pela idéia de incrementar a eficiência de seus subordinados. Taylor observava e cronometrava as atividades de vários funcionários, com o objetivo de descobrir uma base científica para compreender e executar os trabalhos. Ao invés de os funcionários realizarem as tarefas à sua própria maneira, ele queria encontrar o método que fosse melhor para todos.

Segundo Hampton (1983) " uma vez analisada a atividade, ela era redesenhada com base nos seus componentes, com inclusão de métodos, equipamentos e tempos padronizados, contando, inclusive, com tempo para descanso e atrasos inevitáveis. O passo seguinte era encontrar pessoas que fossem física e psiquicamente capazes para a atividade. Uma vez encontradas, seriam treinadas. O resultado deveria ser o de maior produtividade - um bolo econômico maior, do qual tanto

a empresa como o trabalhador receberiam porções mais substanciais”.

Um dos principais problemas com que Taylor se deparou, após conseguir métodos e maneiras para aumentar a eficiência dos operários, foi o chamado “problema dos salários”. Problema este que ocupou quase que exclusivamente as reuniões da ASME (American Society of Mechanical Engineers), da qual Taylor foi um dos fundadores e chegou a ser presidente.

Na época existiam duas formas de pagamento para os funcionários, genericamente aceitas e praticadas. Pela primeira, o funcionário era pago por dia de trabalho, independente de sua produção, que tornava o aumento de eficiência extremamente desinteressante para ele. Na Segunda, o pagamento era feito por peça produzida. Entretanto, se a produção aumentava muito, o valor por peça diminuía, o que fazia com que até o sindicato estabelecesse volumes máximos para os funcionários produzirem por dia, de maneira que os mesmos não se prejudicassem.

Segundo Maximiano (1996), “Para resolver este problema que os dois sistemas ofereciam, já na época, se falava em um sistema de participação dos empregados nos lucros das empresa, o qual se tem notícias de ter sido praticado na Europa desde 1842. No entanto, também já se reconhecia que esse sistema tinha imperfeições, uma vez que as flutuações nos lucros, beneficiando ou prejudicando o empregado, eram devidas a fatores (como preço da matéria-prima ou decisões gerenciais) sobre os quais ele não tinha controle”.

Todo este debate sobre participação nos lucros persiste até os tempos atuais, sendo que muitos dos antigos questionamentos continuam sem solução.

2.2.2 Os Humanistas

O movimento de Relações Humanas se desenvolveu a partir de uma série de experiências e estudos realizados na Western Electric Company, entre 1924 e 1933, que ficaram conhecidos como "os experimentos de Hawthorne" devido à maioria dos estudos terem sido realizados na fábrica de Hawthorne da Western Electric, nas proximidades de Chicago.

No princípio os estudos não possuíam nenhuma orientação para a avaliação de comportamentos humanos, motivações ou participações; visavam apenas identificar a relação entre o nível de iluminação do local de trabalho e a produtividade dos empregados.

Os resultados obtidos foram ambíguos. No grupo de teste, a produtividade aparentava crescer quando havia uma melhora na iluminação, mais também crescia quando a iluminação era diminuída. Foi então criado um grupo de controle, com a iluminação alterada e onde a resultância também cresceu. Concluiu-se portanto que algo, além da iluminação, estava influenciando no rendimento dos trabalhadores.

Nessa época um grupo de professores de Harvard, liderados pelo Professor Elton Mayo, começou a participar destas experiências. Alguns anos antes, o Professor Elton Mayo tinha estudado as sociedades aborígenes, muito unidas, da Austrália, às quais cada membro pertencia, com consciência disso. A seção de enrolamentos de carretéis onde as experiências foram desenvolvidas, era o oposto da sociedade aborígine, tipificava a destruição total da sensação de pertencer a um grupo. Segundo Hampton (1983), Mayo explicou do seguinte modo a depressão e alienação dos trabalhadores do setor de enrolamento de carretéis :

"Quer como antropólogo estudando uma raça primitiva
quer como industriais estudando alguma parte do esquema

moderno, caótico e complexo de produção, encontramos sempre grupos de indivíduos, tanto nas selvas naturais como nas cidades modernas, que encontram sua felicidade e segurança pessoal desde que exista a subordinação do indivíduo a um objetivo comum. O homem solitário que trabalha só é sempre uma pessoa muito infeliz. ”

Como havia sido destacado para uma tarefa especial e recebera uma atenção especial, o grupo de teste e de controle desenvolveu um orgulho de grupo, que os motivou a melhorar o seu desempenho profissional. Os pesquisadores concluíram que os operários trabalhariam mais, caso acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar. Os pesquisadores concluíram ainda que grupos informais também têm influência positiva sobre a produtividade.

Outros autores também contribuíram para o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas. Experimentos anteriores a Mayo foram desenvolvidos na Alemanha em 1910, por Hugo Munsterberg; buscavam utilizar conhecimentos da psicologia experimental, aplicados para ajudar na seleção de homens melhor capacitados para o trabalho. Uma vez selecionados, buscava-se determinar condições psicológicas e influências na mente humana para obter maiores índices de produção e um comportamento previamente desejado pela administração.

Um dos primeiros estudos sobre motivação humana e dinâmica de grupo foi desenvolvido por Kurt Lewin em 1935, que ficou conhecido como a Teoria de Campo. Lewin supunha que o comportamento humano é derivado dos fatos existentes, que têm caráter de um campo-dinâmico, onde cada parte depende da inter-relação com outras partes.

Abraham H. Maslow desenvolveu estudos sobre a teoria das necessidades motivacionais em 1944, oferecendo uma grande contribuição para o desenvolvimento humano no trabalho. De acordo com a Teoria da Hierarquia das

Necessidades de Maslow, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização.

Estas necessidades estão dispostas de acordo com uma hierarquia, segundo sua capacidade de motivar o comportamento humano. Em um nível mais básico, o ser humano é motivado por necessidades fisiológicas. Caso não estejam satisfeitas, elas tendem a monopolizar o seu comportamento e acabam oferecendo um grande poder de motivação. Ele vai perdendo sua força à medida em que as necessidades vão sendo satisfeitas, porém um novo nível de descontentamento vai sendo criado, deslocando o poder de motivação para níveis de necessidade superiores dentro da hierarquia.

Maslow também observou que as pessoas podem subir ou descer dentro da hierarquia das necessidades. A falta de satisfação para necessidades inferiores, pode aumentar sua importância relativa. Por exemplo, quando da perda do emprego, o indivíduo passa a demonstrar menor interesse pela estima, e seu comportamento passa a ser monopolizado pela necessidade de pagar as contas, e da segurança de um novo emprego.

Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento de relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia.

Segundo Stoner (1992) " aparentemente, o ambiente social no local de trabalho é apenas um dos vários fatores interativos que influenciam a produtividade. Os níveis de salários, os níveis de interesse por determinadas tarefas, a estrutura e a cultura organizacional e as relações entre trabalhadores e a administração também têm muita importância."

Os estudos realizados pelo movimento de relações humanas abriu um novo aspecto até então não observado pela administração científica e que aparece como um primórdio do estudo dos efeitos da participação dos funcionários nas empresas.

2.2.3 Modelo Japonês

Até o início dos anos setenta, o crescimento de empresas europeias e norte americanas em todo o mundo se responsabilizaram por disseminar as técnicas administrativas que utilizavam, formuladas basicamente na teoria clássica de administração e em suas variantes. A partir dos anos setenta tornaram-se conhecidas técnicas administrativas oriundas do Japão. Essas técnicas japonesas, entretanto, se iniciaram logo após o final da Segunda Grande Guerra e vieram à tona na década de setenta pelo imenso avanço de mercado que nesta época as empresas japonesas obtiveram.

O Modelo Japonês, tem suas bases na teoria clássica da administração, sendo um aprimoramento das técnicas desenvolvidas por Taylor e pela linha de montagem de Ford. Uma das grandes mudanças foi a técnica de aprimoramento, que no modelo tradicional fica a cargo dos engenheiros e administradores, que estudam as opções e fornecem ordens de implementação ao chão de fábrica, e que, no Modelo Japonês fica a cargo dos próprios operários, que identificam pequenos problemas e os modificam constantemente, numa técnica de aprimoramento contínuo a qual ficou conhecida mundialmente como "Kaisen".

Alguns teóricos argumentam ser o Modelo Clássico o único modelo de administração existente, sendo o Japonês e alguns outros apenas adaptações deste, através da inserção de técnicas específicas. Outras correntes apresentam as práticas japonesas como modelo. Mencionam-se as práticas japonesas como modelo, ressaltando entretanto que não é objeto deste trabalho fomentar a

discussão sobre modelos, mas sim, aprofundar nas práticas e modelos participativos.

O Quadro 1, abaixo, apresenta uma relação entre as idéias ocidentais, baseadas na aplicação da administração científica e nas idéias orientais.

IDÉIAS OCIDENTAIS	IDÉIAS ORIENTAIS
Linha de montagem móvel	Produção enxuta
Verticalização	Grupos de trabalho autogerenciados
Administração de estoques	<i>Just-in-time</i>
Produtos de alto luxo e alto preço	Produtos de alta qualidade e baixo preço
Controle de qualidade	Círculos da qualidade
Estruturas organizacionais divisionalizadas e hierárquicas	Aprimoramento contínuo

Quadro 1 - Idéias ocidentais e orientais.

Fonte : MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração, (1996 p.124)

O Modelo Japonês, além de possuir suas bases em um desenvolvimento muito melhorado das proposições da Administração Científica, se compõe de três elementos : Técnicas Administrativas, Cultura Organizacional e Cultura Nacional.

A Cultura Organizacional compreende hábitos imutáveis e característicos das empresas japonesas da segunda metade do Século XX, tais como o emprego vitalício, a dedicação integral ao trabalho e à lealdade a companhia.

A Cultura Nacional, é formada de valores e tradições característicos da sociedade japonesa, mais permanentes que a Cultura Organizacional, que se aprimoraram ao longo dos séculos e acabaram por influenciar a sua maneira de operação.

As Técnicas Administrativas e de Qualidade ficaram mundialmente conhecidas como o Sistema Toyota de Produção. Segundo WOMACK (1992) "os dois princípios do Sistema Toyota são a eliminação de desperdícios e a fabricação com qualidade".

Tanto para a eliminação dos desperdícios como para a fabricação com qualidade, o modelo japonês utilizava e se sustentava na participação dos funcionários em diversas fases do processo decisório e no trabalho de grupo.

Segundo Maximiano (1995) "Os trabalhadores das empresas japonesas, sejam eles japoneses ou ocidentais, têm a oportunidade de ser ouvidos, participar e assumir responsabilidades. Em parte forçadas pelos sindicatos japoneses, em parte como estratégia administrativa, em parte devido à herança cultural, as empresas do Japão procuram envolver os trabalhadores no processo decisório."

Não se pretende deixar aqui a falsa impressão de que o trabalhador japonês tem uma vida mais fácil que o ocidental, por participar das decisões. Segundo Maximiano (1995) "A empresa japonesa funciona num regime duro, paternalista e patriarcal, mas procura manter com seus funcionários uma relação profissional, marcada pela negociação e não pela hostilidade, nem por tentativas artificiais de criar lealdade".

2.3 Origens e Conceituação de Participação

Da mesma forma que na sociedade, há evidências de que na organização do trabalho a participação também se originou para diminuir choques e facilitar as relações. Prestes Motta (1982) considera que "a participação pode ter tido duas origens: a conflitual e a funcional".

O tipo conflitual tem sua raiz no antagonismo entre capital e trabalho surgindo, nesse contexto, o movimento sindical, como uma forma de divisão do poder, de maneira a diminuir conflitos. No outro lado, a participação funcional originou-se da necessidade de reduzir a burocratização e, conseqüentemente, promover a aproximação entre dirigentes e dirigidos.

Nas empresas a participação pode ocorrer de forma individual, conhecida como participação direta, ou ocorrer através de representantes, que é conhecida como indireta.

Segundo Paulo Motta (1981), "a participação direta é dirigida à pessoa individualmente considerada e a indireta é destinada aos trabalhadores coletivamente considerados, sendo esta última desmembrada em quatro espécies: negociação coletiva, comitê de empresa, co-gestão e autogestão".

Durante as últimas décadas, a maior expressão da participação indireta dos empregados nas empresas, principalmente naquelas não tidas como participativas, se deu através dos sindicatos; eles têm representado toda a categoria profissional em várias empresas e, ao longo do tempo, proporcionado conquistas para toda a coletividade, na maioria das vezes de forma conflitual.

Vários autores efetuaram estudos relativos à participação, de maneira a conceituá-la e classificá-la. Estas conceituações podem ser tão políticas quanto Marx e a participação do proletariado no governo, até aspectos psicológicos do poder.

Mendonça (1986) efetuou um estudo aprofundado de formas de participação e demonstra a multiplicidade de enfoques dados à mesma. O quadro 2 apresenta esse estudo de forma resumida.

Da multiplicidade apresentada por Mendonça, muitas formas estudadas enfocam aspectos genéricos da participação, envolvendo toda a sociedade. Seleciona-se DACHELER e WILPERT e KENNETH WALKER como os autores que mais objetivam a ligação entre a participação na sociedade e a participação nas organizações.

Autores	Concepções
STRAUS e ROSENSTEIN	Socialista e relações humanas
ROCCA e RETOUR	Autodeterminação dos trabalhadores - Humanista
JAQUES MONAT	Ética política social econômica
DACHELER e WILPERT	Teoria democrática, teoria socialista, desenvolvimento do crescimento humano; produtividade e eficiência
SERGIO STORCH	Gerencialista psicológica humanista Democrática clássica esquerda participatória
MARLENE C. MELO	Ativista integrativa psicológica divisão do poder
KENNETH WALKER	Pró-interesse dos trabalhadores, democracia e desalienação dos recursos humanos, cooperação e redução dos conflitos. Solução de problemas comuns Responsabilidade social da empresa
WEISS	Institucional. Controle de conflitos

Quadro 2 – Multiplicidade de enfoques dados à participação

Fonte : Mendonça, L. Carvalheira. *Participação na Organização – Uma Introdução aos seus Fundamentos, Conceitos e Formas*. São Paulo : Atlas (1986, p.30)

2.3.1 Conceituação de Participação de Dacheler e Wilpert

Para estes autores a participação pode ser concebida de quatro formas :

Teoria Democrática, Teoria Socialista, Teoria do Desenvolvimento e Crescimento Humano e Teoria da Produtividade e Eficiência.

Teoria Democrática:

Segundo os autores "os principais patronos dessa corrente são : Rosseau, Stuart Mill e Tocqueville". Para eles, a participação democrática não deve ocorrer apenas através da representação política no Estado. Ela deve ocorrer em todos os âmbitos sociais, buscando a incorporação de valores democráticos nos ambientes empresariais. Estes valores aparecem nos ambientes fabris, na forma institucionalizada, através da representação de empregados em diversos níveis, ou na forma gerencial administrativa, através da participação direta nas decisões, principalmente na liberdade de execução de suas tarefas.

Teoria Socialista:

Os autores compreendem que esta concepção tem origem em Marx, Engels, Proudhon e em outros autores considerados utópicos, anarquistas e socialistas científicos. A participação enfoca a distribuição do poder na sociedade e gerou duas correntes distintas: a que centra o poder nas mãos do povo, denominada de anarquista, e a corrente em que o poder é exercido através do Estado, fundamentação comunista. A Teoria Socialista tem o caráter distributivo do poder. Pelos autores, em uma organização, a participação atinge seu ápice na autogestão.

Teoria das Relações e Desenvolvimento Humano:

Para os autores, esta teoria emerge do ambiente gerencial, oposta à Teoria Socialista, em que a participação emerge dos empregados. Ela assume que o conflito oriundo da divisão do poder pode e deve ser resolvido através de relacionamentos adequados. Admite também que o ambiente de trabalho gera contradições entre o desejo pessoal e a necessidade da empresa. Estas contradições podem provocar insatisfação por parte dos empregados e resultar em baixa produtividade para a empresa. Este conflito potencial pode ser evitado através da motivação, que deve ocorrer através do desenvolvimento de equipes de trabalho e arranjos da estrutura organizacional, facilitando a prática da participação e integração entre os empregados e a empresa.

Teoria da Produtividade e Eficiência:

Esta teoria revela a participação como uma tecnologia disponível à gerência, para proporcionar maior produtividade e eficiência. Ela foca a participação nas tarefas como uma ferramenta para enriquecimento das funções e aumento da eficiência, gerando maiores lucros que, posteriormente, podem vir a ser divididos, proporcionando novo fator de motivação.

2.3.2 Conceituação de Participação de Kenneth F. Walker

Walker conceitua a participação nas organizações como uma função gerencial que permite graus de envolvimento dos trabalhadores no processo decisório, visando os interesses da empresa. O autor entende também que esse envolvimento é do interesse dos trabalhadores pois os mesmos, mais do que visando os interesses da empresa, estariam opinando e decidindo sobre situações que estão interferindo diretamente em suas vidas.

Para Walker (1974), "é através da participação dos empregados que as empresas poderão encontrar as soluções para a melhoria de sua produção. O conhecimento dos funcionários, embora seja uma alternativa pouco utilizada pelas empresas, pode ser a solução para grandes problemas operacionais".

O quadro 3 apresenta as perspectivas da participação e suas possíveis repercussões.

Perspectivas	Possíveis Repercussões
Promoção dos interesses dos trabalhadores	Melhores condições de emprego
Democracia	Maior influência dos trabalhadores nas decisões empresariais
Redução da alienação	Maior satisfação dos trabalhadores
Utilização dos recursos humanos	Maior eficácia
Cooperação e atenuação dos conflitos	Menor número de greves
Solução dos problemas sociais da comunidade	Melhoramento dos recursos sociais da comunidade
Freio à eficácia	Menos eficácia
Intrusão de prerrogativas sociais da empresa	Fins da empresa privada
Responsabilidades sociais da empresa	Representação mais equilibrada dos interesses

Quadro 3 – perspectivas e repercussões da participação dos trabalhadores na gestão empresarial

Fonte: WALKER K.F., La participación des travailleurs à la gestion des entreprises: problèmes, pratiques et perspectives. Boletim IIES n° 12 Genebra (1974, p.7).

2.4 Participação nas Organizações Empresariais

A participação dos empregados nas organizações empresariais pode variar desde um envolvimento mínimo ou nulo, aqui apresentado através do contrato padrão de trabalho, até um envolvimento máximo, que pode ser filosoficamente apresentado pela utopia anarquista ou, em menor envergadura, reconhecida pela autogestão.

Foi Dominico Mario Nuti em seu artigo intitulado *Efficiency, Equality and Enterprise Democracy* que explanou detalhadamente a relação entre as formas de participação dos funcionários nas empresas e a sua relação com o aumento da produtividade.

Ampliando-se a estrutura básica definida por Nuti, apresenta-se alguns tipos de participação definidos e praticados em empresas. Não se pretende, com esta descrição, esgotar as formas de participação encontradas em empresas, mas sim, apresentar de forma clara e sucinta as diferenças entre as formas apresentadas e seus prováveis benefícios e problemas.

2.4.1 Ausência de Participação

A abstenção total de participação é normalmente referenciada a empresas hierarquizadas, que seguem os preceitos básicos de divisão de trabalho, originalmente concebidos e definidos por Taylor.

O modelo tradicional e dominante de contrato de trabalho é não participativo e embora tenha emergido do desenvolvimento do capitalismo, práticas muito similares puderam ser observadas nos contratos de trabalho das empresas estatais dos países que praticaram o socialismo no leste europeu e, de maneira genérica, continuam sendo praticadas no comunismo chinês.

O contrato padrão de trabalho é não participativo e, segundo Nuti (1996),

“caracterizado por três características básicas :

- (i) O resultado é um pagamento fixo por hora trabalhada;
- (ii) Não existe nenhuma participação na propriedade da organização;
- (iii) Impera a subjugação do empregado à autoridade do patrão, tanto na organização do trabalho quanto na alocação do trabalho e de outros recursos da organização”.

Nos dias atuais este modelo tradicional assume variantes tais como a substituição de valores monetários por valores referenciais de pagamentos, tais como um conjunto referencial de alimentos, no Brasil denominado “cesta básica”, ou formas que asseguram o comparecimento diário ao trabalho e a minimização do absenteísmo como os “vales transportes”. Estas formas, embora aparentemente evoluídas, conservam as mesmas características anteriormente descritas. Variantes também são apresentadas no trabalho de vendedores, remunerado por comissões, onde a supervisão formal do trabalho é substituída por uma supervisão indireta do resultado sobre o esforço equivalente.

A posição de trabalhador dependente é exatamente oposta à posição de empresário do modelo capitalista ou do Estado no modelo socialista que, segundo Nuti(1996):

“também pode ser caracterizado por três premissas básicas:

- (i) O resultado do empresário é um resíduo conseguido sobre os pagamentos contratuais, incluindo-se o pagamento sobre os trabalhadores;
- (ii) A conexão entre o proprietário e a companhia é permanente tanto quanto o empresário decida, até o fim natural da organização ou sua transferência a outros.

(iii) Existe uma autoridade plena do empresário sobre a companhia, incluindo-se a organização do trabalho e sobre toda a gama de decisões de compras, vendas, ações e investimentos.”

Os questionamentos do porquê dos trabalhadores não dominarem o capital, ao invés de serem por ele dominados, remonta a um passado distante, no princípio do capitalismo, quando a sociedade ainda era estruturada em trabalhadores individuais e de pequenos grupos.

Atualmente, o domínio dos trabalhadores sobre o capital, via de regra, somente é observado em cooperativas, predominantemente em atividades de baixo risco, pequeno tamanho e não capital intensivas. Salvo exceções, os trabalhadores não possuem capital próprio suficiente para se empregarem como grupo e muito menos para garantir os custos de operação de uma empresa ou capital, para oferecer em garantia de empréstimos. Os empregados tampouco conseguem diversificar o emprego de sua força de trabalho na mesma condição que um capitalista diversifica o seu capital.

Nuti ressalta que os três preceitos básicos do emprego por salários, apresentados anteriormente, garantiram um número significativo de conquistas e alguns pontos negativos. Entre as conquistas se ressalta a mobilidade do trabalho para uma utilização mais produtiva, insegurança de empregabilidade, porém uma segurança de recebimento enquanto empregado e a possibilidade de um planejamento conjunto do futuro do empregado com as futuras necessidades da empresa.

De forma oposta, o empregado representa ao capitalista o custo adicional de uma supervisão para o monitoramento do esforço, de forma a se atingir níveis normais de produção, a não correlação direta entre os salários e o resultado da companhia e conseqüente não iniciativa para o aumento do esforço e dos resultados acima do normal e, uma relação antagônica entre “nós” e “eles”, geralmente prevalecendo

entre empregados e empregadores na determinação de salários e na política de empregabilidade das empresas.

2.4.2 Intrapreneurs - Participação Informal através dos Empreendedores Internos

A exposição permanente dos empregados a um conjunto crescente de desempregados, apresenta-se como insegurança e risco permanente e diretamente atrelada ao resultado da companhia. Este resultado depende de decisões tomadas pelos empregados indiretamente, porém os tem forçado a assumirem novas posturas e a tomarem parte em decisões arriscadas, em prol de benefícios para a companhia. Isto os faz assumir maiores riscos sem contrapartidas ou mesmo colocando em perigo suas próprias conquistas e suas empregabilidades, quando tomam decisões proibidas mas vistas como necessárias. Estas decisões e este comportamento cada vez mais empresarial dos empregados dentro das organizações tem recebido o nome de *intrapreneurs*.

Segundo Pinchot(1985), os *intrapreneurs* apresentam-se como "todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro da organização. O intrapreneur pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa."

São empregados que assumem riscos sem estarem recebendo nada por isto e, em muitos casos, tendo indicações contrárias de seus superiores hierárquicos a tais atitudes. São empregados que, conjugando visão de negócio e mercado com capacidade de ação e realização, participam da empresa assumindo responsabilidades, muitas vezes sem estarem constituídos de poder formal para tal empreitada e sem uma política clara de benefícios diretos relacionados aos riscos assumidos.

Esta postura, embora oficialmente indesejada, tem obtido vários resultados de sucesso. Alguns exemplos clássicos de *intrapneurs* que obtiveram sucesso para suas empresas e para si mesmos são Lee Iacocca e o Ford Mustang, Art Fry e os blocos de anotações Post it na 3M, entre tantos.

A obtenção de resultados de sucesso tem estimulado a discussão e o experimento de novas formas de participação dentro das companhias, especialmente naquelas tidas como inovativas através de participação nos resultados futuros do negócio iminente e através da participação na organização do trabalho e na alocação de recursos.

2.4.3 Participação na Organização do Trabalho

A forma de participação mais simples, direta e de certo modo até intuitiva é a participação dos trabalhadores na organização do trabalho. Consiste basicamente em tomar parte nas decisões que afetam a divisão interna e a reorganização do trabalho dentro da empresa, visando a diminuição do próprio esforço efetuado no trabalho e o aumento do bem-estar particular e coletivo.

A participação na organização do trabalho é também uma das mais antigas e constantes reivindicações dos trabalhadores, seja ela através de sugestões no dia-a-dia do trabalho, na negociação anual de salários e em movimentos grevistas estremados.

Embora garantam um conforto e satisfação inicial aos trabalhadores, as modificações oriundas desta forma de participação não apresenta uma conexão direta com o aumento da produtividade podendo inclusive vir a diminuí-la, através do aumento do custo específico do trabalho. Quando há a necessidade da utilização de diferentes formas organizacionais que assegurem uma maior produtividade e lucratividade para a empresa, mas que estão em desacordo com a opinião dos trabalhadores, então novas formas de participação e recompensa

podem e devem ser efetuadas, de maneira a aumentar a participação e compensar a perda localizada.

2.4.4 Participação nas Decisões

A participação dos empregados nas decisões das empresas, de maneira geral, é empreendida para a diminuição de conflitos e obtenção de melhores condições de trabalho. Via de regra, ela pode ocorrer de duas formas: uma, em menor escala, quando a decisão versa sobre o seu próprio trabalho e de seu grupo e a decisão na atuação da empresa como um todo.

A decisão sobre o trabalho difere da sua simples organização, quando é concedida aos trabalhadores a possibilidade de decidirem também sobre a alocação de recursos, investimentos e do resultado destes.

Uma das formas mais amplas de participação dos empregados nas decisões das empresas é a representativa, com um funcionário no conselho da mesma, mundialmente referenciada como *company board*. Através desta representação, os empregados tomam parte de uma ampla gama de decisões, desde as que afetam o trabalho em sí, como aquelas relativas a estratégias da empresa, decisões de obtenção e aplicação de recursos, direcionamento de lucros e crescimento.

Além da participação nos conselhos, são exemplos de participação representativa os comitês de empresa e a co-gestão.

A Alemanha é o país que apresenta o modelo de participação representativa nas empresas mais amplamente regulamentado e difundido do mundo. A co-gestão alemã teve seu início no final do século XIX com a lei de regulamentação de manufaturas e a lei sobre as comissões de trabalho da indústria extrativa. A co-gestão alemã foi alicerçada na doutrina social católica e teve fundamental contraponto às idéias revolucionárias comunistas do início do século; argumentava

que a colaboração de classes e a manutenção do equilíbrio político deveriam prevalecer em relação à extinção da propriedade privada, trabalhando de forma integrativa para o desenvolvimento das empresas e da sociedade. Ela é regulamentada a nível de empregados, da empresa e supra-empresarial e, em muitos casos, há a garantia de que o empregador só poderá tomar certas medidas com a anuência do empregado que participa da co-gestão. Esta co-participação inclui decisões sobre escolha de pessoal, transferências, preenchimento de vagas, demissões e sobre as jornadas de trabalho e descansos.

Para WEDDEGIN (1991), "Co-gestão no sentido mais amplo, é a participação dos empregados, através de representação em grupos de trabalho de empregadores e seus representantes, em decisões sobre a regulamentação e as medidas que impliquem questões político-sociais, de pessoal ou de gestão administrativa".

Embora de uma maneira menos regulamentada e difundida, em muitos outros países observam-se participações representativas nas decisões das empresas.

Os comitês de empresas são bastante comuns na Europa, citando-se como exemplo os Comité d'Entreprise na França, o Labour Management Joint Committee na Inglaterra e os Jurados de Empresa na Espanha. No Brasil esta forma apresenta-se geralmente na indústria, através das comissões de fábrica, que consistem basicamente em agremiações de funcionários, com o objetivo de conseguir participações mais efetivas nas decisões das empresas.

A participação somente nas decisões, embora seja uma das formas usuais de início da participação nas empresas, apresenta sérios problemas no médio prazo que incluem o próprio risco de colapso da companhia, caso a mesma não seja posteriormente atrelada à participação nos resultados das decisões. (ver item 2.4.6)

Segundo Nuti (1996), "Uma remuneração fixa e predeterminada para todos os empregados envolvidos nos processos decisórios por um longo tempo poderá não mais ser garantida. Qualquer empresa com efetiva e determinante participação dos funcionários em grandes decisões tenderá rapidamente para a degeneração de sua estrutura e a transformação em uma companhia controlada pelos funcionários".

2.4.5 Participação nos Resultados e Distribuição de Lucros

A participação nos resultados pode apresentar-se como uma parte de um composto de remuneração, visando a melhoria da motivação e do envolvimento dos empregados e compartilhando e minimizando os riscos da empresa, ou pode ter conexões e ligações diretas com outras formas de participação na empresa, tais como a participação nas decisões.

A substituição da remuneração fixa, por mês ou hora, reconhecida como padrão, por compostos de remuneração variável vinculada ao desempenho, teve suas origens no pagamento por peça produzida e nos prêmios por produtividade muito comuns no início do século. Esse sistema diminuiu significativamente com o aumento e sofisticação do trabalho, uma vez que foca a realização da tarefa, reforça a cultura individualista, a necessidade de comando e impossibilita o desenvolvimento de inovações.

Segundo WOOD & PICARELI (1996, p.84) "Existem centenas de alternativas de remuneração variável, mas o objetivo é sempre o mesmo: alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa".

Os autores desdobram o objetivo central da remuneração variável em três outros: (1) vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua, (2) partilhar bons e maus resultados da empresa com os funcionários, (3) transformar o custo fixo em custo variável.

Embora tenha um histórico de desuso, a remuneração variável vem se popularizando neste final de século como uma alternativa para obter-se um maior comprometimento dos funcionários e uma minimização do risco da empresa. Ela pode ser subdividida em dois grandes grupos, denominados de participação nos lucros e remuneração por resultados. A participação nos lucros refere-se à divisão de resultados globais obtidos pela empresa, enquanto que a remuneração por resultados tem uma abrangência menor, relacionada com a obtenção de metas individuais ou de equipes.

A remuneração por resultados tem um histórico de desenvolvimento em profissionais e equipes de venda e, num período mais recente, tem sua aplicação estendida a muitas áreas e empresas não necessariamente envolvidas com vendas. Combinando a prática da administração participativa com um sistema de bônus geralmente fixado pelo empregado ou pelo grupo, estabelece uma fórmula de transformação das metas previamente fixadas, em bônus.

WOOD & PICARELI (1996), apresentam vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados, que é apresentado no Quadro 4.

A participação nos lucros normalmente não está ligada a fórmulas de desempenho individual ou de grupo e difere da remuneração por resultados, principalmente por não estar necessariamente ligada a práticas de administração participativa. O recebimento de bonificações pode estar somente ligado ao resultado final da empresa e uma quantidade arbitrária pode ser distribuída também de forma arbitrária, após atingir uma meta de lucro anual.

Se utilizada desta maneira, ela não estabelece uma ligação clara entre o esforço e participação individual e o resultado final da empresa.

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforça a cultura participativa e trabalho em grupo ▪ Melhora a coordenação do trabalho ▪ Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas ▪ Leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos ▪ Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão ▪ Reduz resistência a mudanças ▪ Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturas organizacionais pequenas (células, minifábricas etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro ▪ Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes ▪ Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo ▪ Grupos maduros e capacitados ▪ Objetivos factíveis ▪ Cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão.

Quadro 4 – Vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados.
 Fonte : WOOD, Thomas J. & PICARELI, V. F. Remuneração Estratégica : a Nova Vantagem Competitiva. Equipe Coopers & Lybrand – São Paulo : Atlas (1996, p.85).

Entretanto, se participativamente estipulada e coletivamente controlada e acompanhada , a distribuição de lucros fornece uma maior motivação individual e ainda uma maior motivação recíproca, através do monitoramento coletivo do trabalho visando a obtenção de vantagens comuns. Este comportamento tem influência direta em uma maior colaboração individual para a resolução de problemas e conflitos do dia-a-dia.

WOOD & PICARELI (1996), apresentam vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros, que é apresentado no quadro 4.

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio ▪ Reforça importância da convergência de esforços ▪ Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas ▪ Reduz a resistência a mudanças ▪ Aumenta a pressão dos funcionários, por sistemas de gestão mais eficazes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar risco de perda ▪ Transparência na divulgação dos resultados ▪ Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.

Quadro 5 – Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros.

Fonte : WOOD, Thomas J. & PICARELI, V. F. Remuneração Estratégica : a Nova Vantagem Competitiva. Equipe Coopers & Lybrand – São Paulo : Atlas (1996, p. 86).

2.4.6 Participação Combinada nas Decisões e nos Resultados

A participação combinada reforça decisões e resultados, sedimentando o envolvimento dos empregados na empresa como um todo. Por outro lado, a participação nas decisões sem a obtenção de resultados é falha e de difícil construção, enquanto que a obtenção de parte nos resultados, através da distribuição dos lucros, sem o envolvimento nas decisões tende a desvirtuar os propósitos da participação.

A participação das decisões ocorre com facilidade quando combinada com a participação nos resultados, por fornecer informações e incitar discussões sobre a performance da empresa no passado e no presente, sobre os planos e o resultado de medidas previamente planejadas e executadas.

São exemplos clássicos de participação combinada as cooperativas, tanto nas áreas agrícolas do Brasil, quanto em áreas industriais na Europa. As empresas da

economia iugoslava tornaram-se referência deste tipo de participação, antes de sua privatização generalizada no início da década de noventa.

Há evidências de que as grandes vantagens desta forma de participação tendem a ser de curto prazo, oferecendo sérios riscos à produtividade de longo prazo, nas empresas onde a mesma é aplicada. Observa-se a não comunhão de decisões e de resultados com novos integrantes das empresas, bem como uma tendência geral de que decisões colegiadas sejam mais lentas do que as tomadas isoladamente.

Segundo NUTI (1991), as deficiências potenciais deste método são: (a) políticas restritivas de empregabilidade comparadas com empresas privadas orientadas para o lucro; (b) resposta lenta a mudanças, que resultam no desmembramento e nascimento de novas firmas ao invés do crescimento da original; (c) propensão para distribuição de lucros ao invés de efetivação de novos investimentos; (d) efetivação de investimentos que não acarretem na criação de novos empregos.

HORVAT (1986) argumenta que "Estas evidências empíricas de ineficiências destas formas de participação combinada, incluindo-se das cooperativas iugoslavas, correspondem a um comportamento econômico individual sensato e perfeitamente plausível."

2.4.7 Participação na Propriedade -

A participação na propriedade pode se dar através de fundos de pensão, sendo sua aposentadoria garantida pela sua quota de participação na empresa em que trabalhou, ou pela participação na propriedade daqueles que efetivamente trabalham na mesma. Para objeto deste estudo concentra-se na participação dos que trabalham efetivamente, sejam como sócios efetivos, como acionistas minoritários ou como portadores de pequenas parcelas de ações.

Para os que efetivamente trabalham na organização, a participação na propriedade tende a reforçar a identificação e o comprometimento com a empresa, a ampliar a participação nos lucros, a reduzir os riscos da participação de terceiros de forma especulativa e a reforçar o caráter de longo prazo da empresa.

A participação dos funcionários no capital também oferece vários riscos, entre os quais a sua proteção excessiva que, como sócio, dificilmente será desligado da empresa. Este ponto oferece uma significativa perda de produtividade resultante da inexistência da parcela de risco de desemprego. Esta perda de produtividade pode ser observada nas economias socialistas do leste europeu, embora ela não tenha sido gerada pela participação dos funcionários no capital da empresa, e sim da impossibilidade de desemprego garantida pelo Estado. De maneira mais sutil, observadas as devidas diferenças culturais, há evidências de que esta perda também pode ser visualizada na indústria japonesa na década de noventa, se comparada com o avanço norte americano.

Algumas diferentes abordagens para a participação na propriedade foram desenvolvidas de maneira a minimizar os efeitos danosos desta e a maximizar os efeitos benéficos. Algumas delas são apresentadas a seguir.

2.4.7.1 Participação Societária Desigual de James Meade

James Meade (1972) propôs uma sociedade de trabalho desigual e diferente das cooperativas tradicionais, em que a desigualdade de participação dos membros é proporcional ao tempo em que eles ingressam na cooperativa.

Sua proposição é que os fundadores iniciariam com participações iguais entre eles. Os novos membros, quando admitidos na sociedade, receberiam participações iniciais mínimas ou nulas, não relacionadas aos ganhos até o momento, mas ao crescimento sobre o trabalho marginal ou sobre a produção. Um exemplo de sua proposição é de que os novos membros são admitidos com

uma determinada cota ou número de ações que garantiriam sua rentabilidade atual. A partir deste momento o novo sócio também é submetido a flutuação das ações e de seu retorno para o resto de seu tempo na sociedade; sua participação será tanto maior quanto melhor o desempenho da empresa.

Com esta proposição, James Meade observa que a desigualdade de ganhos e da distribuição de poder, de certa maneira, colabora para a eliminação da maior parte das desvantagens de uma cooperativa, que é fundamentada na igualdade. O objetivo da sociedade passa a ser a maximização do valor das ações e não do lucro por indivíduo.

Existem ainda grandes questionamentos quanto a capacidade de sustentação deste modelo no longo prazo. Esta divisão societária tenderá a selecionar projetos que não apresentem opções pela eliminação de mão de obra. Uma vez fundamentada no trabalho pessoal, assim como as cooperativas, o modelo de Meade apresenta-se insustentável para empresas de risco ou capital intensivas.

2.4.7.2 Autogestão - Controle Total da Empresa pelos Empregados

Autogestão é a forma de participação em que grande parte ou a totalidade do capital da empresa pertence aos seus participantes, via de regra seus funcionários.

Neste modelo o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios de controle pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Na autogestão não existe diferença entre administradores e administrados, visto que todos participam e possuem a organização. Em grandes empreendimentos, a administração pode ser praticada através de uma diretoria designada, ou por um grupo de administradores, visto ser impraticável a participação de todos os proprietários em todas as decisões.

2.4.7.3 James Meade Agathotopia

Em seu livro Agathotopia, James Meade(1989) propõe um ambiente de trabalho onde empresas participatórias poderiam ser implementadas com sucesso, fazendo um contraponto à Utopia de Thomas Morus(1516), que dificilmente poderá ser implementada em nossa sociedade.

Evoluindo de sua sociedade de participações desiguais, Meade propõe empresas plenamente participatórias, substituindo trabalhadores sócios por membros que contribuem com capital. Estes membros podem ser somente capitalistas de risco, ou trabalhadores na forma de capitalistas que se financiam com seu próprio trabalho.

A implementação de seu modelo pode ser imaginada a partir da transformação de uma empresa privada comum. Em seu dia de transformação seriam considerados o valor adicionado da empresa no seu último período, calculado pelo seu valor de mercado em ações, debitado de suas amortizações e débitos, e o número de ações existentes. Para os trabalhadores e outros contratos, tais como empréstimos, aluguéis, patentes entre outros, seria concedido um número de ações livres denominadas ações contratuais. Estas ações contratuais teriam a mesma duração dos contratos anteriormente efetuados, à exceção que seriam pagos com dividendos comuns, idênticos às ações ordinárias, e não com valores fixos previamente determinados. O número de ações deveria ser estipulado com base nos valores de dividendos a serem distribuídos, que deveriam ser iguais aos retornos estipulados nos contratos anteriores. Estes valores iniciais deveriam servir apenas como referência, visto que todos os valores adicionados e ganhos de capital também seriam distribuídos na forma de dividendos, fazendo com que toda a empresa e seus débitos oscilarem de seu posicionamento e valor no mercado.

Para os trabalhadores, compreendidos como os menos inclinados ao risco e suas flutuações, bem como uma parte significativa dos gastos fixos, seria dada a possibilidade de manterem uma percentagem de seus contratos como fixos e o restante como flutuante. Por exemplo, 60% de seus ganhos poderiam surgir como parceiros e 40% como contratos convencionais.

2.5 *Influência do Ambiente Social na Participação*

Todo sistema de relações industriais, independente de sua forma, pode ser entendido como um subsistema das relações sociais, como um todo. Isto posto, pode-se admitir que a sua compreensão só poderá ser inteiramente efetuada após o discernimento do sistema social no qual o mesmo é inserido.

Alguns autores defendem a tese de que a participação dos funcionários nas empresas é um tipo específico de um sistema de relações industriais, em que o modo de operação varia de acordo com um número significativo de fatores liderados pela natureza do local onde a relação opera.

Segundo TABB & GOLDFARB (1970, p.23), "Todo sistema de relações industriais pode ser visto como um produto de um número de componentes, a saber: (1) as influências do ambiente ou do sistema social em que a relação é inserida; (2) os participantes que se envolvem e mantêm a relação com o propósito de atingir certos objetivos; (3) os objetivos dos participantes e (4) as maneiras de se obter a coesão e a integração dos participantes. "

O estágio de desenvolvimento econômico, o nível de industrialização, os meios de produção, a tecnologia, as condições de trabalho, o nível de desenvolvimento humano, a estrutura do mercado, a ideologia vigente e a estrutura de divisão do poder da sociedade oferecem uma grande influência sobre as formas de participação onde a empresa está inserida. Estes fatores, individualmente ou de

forma combinada, exercem uma grande influência sobre as possibilidades de participação dos funcionários nas empresas, que vão desde impedimentos ou obrigações legais, até encorajamentos sistemáticos ou práticas moralmente aceitas ou rejeitadas pela sociedade.

As sociedades, divididas em estados-nações como as conhecemos atualmente, apresentam uma história individual e algumas particularidades de participação que podem ser descritas como características individuais. De maneira a apresentar algumas práticas clássicas em algumas sociedades, os itens que se seguem fazem uma descrição de algumas sociedades e suas formas de participação disponíveis na literatura, visto a impossibilidade de se fazer uma pesquisa mais ampla sobre o assunto, a qual necessariamente deveria envolver acompanhamentos locais a tais países.

2.5.1 Os Estados Unidos e a Divisão de Lucros.

O princípio de divisão de lucros é especialmente popular nos Estados Unidos. A base desta utilização pode ser encontrada na necessidade dos gerentes de criar identificação dos funcionários com a empresa e, em específico, com os objetivos dela e com seu desenvolvimento. Acreditam os norte-americanos que esta identificação com a empresa e a parceria nos resultados finais pode encorajar os trabalhadores a atingirem uma maior eficiência e a efetuarem esforços adicionais para incrementar o seu benefício particular e, conseqüentemente, o lucro de toda a operação. Esse sistema de participação tem sido de grande valia para o desenvolvimento da sociedade de capitais e de ações dos norte-americanos, bem como influenciado para o desenvolvimento de corporações novas e inovadoras.

Outra forma de participação típica dos Estados Unidos é a negociação coletiva sendo, inclusive, a mais utilizada, devido à estrutura bastante democrática e liberal de sua sociedade.

Segundo MOTTA (1981) " Neste país, uma lei federal obriga a ocorrência de negociação. Os trabalhadores têm consciência que esse mecanismo é o meio mais seguro para garantir os seus direitos junto a classe dirigente".

Obviamente existem muitas outras formas de participação nos Estados Unidos, bem como uma forte presença de sindicatos, principalmente nas empresas industriais, conhecidos localmente como *Union* e responsáveis por garantir uma melhoria significativa nas condições de trabalho nas indústrias, ao longo de décadas, influenciando principalmente nas negociações coletivas.

2.5.2 Juntas de Consulta na Inglaterra.

A Inglaterra, na qualidade de país industrializado mais antigo do planeta, tem obviamente a mais velha história de envolvimento dos trabalhadores nas empresas. A participação deles na Inglaterra foi crescendo ao longo do tempo e teve seu clímax após a vitória do Partido Trabalhista Inglês na eleição nacional de 1946; culminou com a "nacionalização" de muitas empresas nas mais diferentes áreas, incluindo-se companhias de eletricidade, transporte ferroviário, gás, carvão e até serviços como, por exemplo, o Banco da Inglaterra. Durante esse período foi implementado o *National Council for Joint Consultation* que recomendava a instituição de comitês de consulta para as empresas nacionalizadas; posteriormente foi se expandindo para muitas outras firmas e se tornando uma forma nacional de participação.

Baseados no entendimento de que os trabalhadores e seus representantes não têm a autoridade para determinar ou intervir nas políticas das empresas, os comitês de consulta provêem um ambiente para discussão, troca de experiências e uma maneira de os gerentes consultarem os trabalhadores sobre assuntos e políticas relacionados ao ambiente de trabalho, segurança no trabalho, bem-estar da população, processos de produção e muitos outros aspectos do dia-a-dia das empresas, ficando a cargo dos gestores a decisão de implementá-las ou não.

Posteriormente, na década de oitenta, o governo de Margareth Tacher privatizou muitas destas empresas estatais, de maneira a fornecer ao país uma economia mais liberal; porém os comitês de consulta continuam sendo uma prática comum naquele país.

2.5.3 Co-gestão Alemã

Exceção ao período nazista, a comunidade alemã é caracterizada por possuir um forte movimento sindical, que é coordenado nacionalmente pela *Deutscher Gewerkschaftsbund*, a Confederação dos Trabalhadores, que direciona a sua participação na indústria e na cena política. Essa Confederação foi montada após a segunda guerra mundial; em 1951 colaborou no estabelecimento da lei dos trabalhadores, que determinou a co-gestão na supervisão e gerenciamento das empresas de carvão, produção de aço e metalúrgicas, as mais fortes da época. De acordo com essa lei, a co-gestão se daria através da existência de um Conselho nas empresas, composto de onze membros: cinco representantes dos acionistas, cinco dos trabalhadores e uma pessoa neutra. Em 1952 uma nova lei foi promulgada para as demais empresas de porte médio e grande, onde o Conselho deveria possuir pelo menos um terço de representantes dos trabalhadores, eleitos pelos mesmos, de maneira direta e secreta.

De acordo com as leis, implementam a participação dos operários na gestão das empresas em três níveis, Conselho Supervisor ou *Aufsichtsrat*, Conselho de Gerenciamento ou *Vorstand*, e Conselho dos Trabalhadores ou *Betriebsrat*, cada um efetuado através de um corpo ou comitê diferente.

O Conselho Supervisor estabelece as políticas econômicas da empresa e tem controle sobre o Conselho de Gerenciamento, que constitui o corpo executivo e tem a responsabilidade sobre todos os aspectos gerenciais do dia-a-dia e de executar as políticas determinadas pelo Conselho Supervisor. O Conselho dos Trabalhadores, por sua vez, consiste na representação direta dos mesmos, eleitos

de maneira direta, e que seleciona os membros que compõem os outros dois Conselhos.

De maneira geral o Conselho Supervisor é composto de quatro representantes dos acionistas da empresa, quatro representantes dos trabalhadores, um representante adicional dos acionistas e dos trabalhadores, que não trabalham lá e um décimo primeiro membro, eleito pelos dez anteriores, com pelo menos três votos de cada lado, que é o presidente do Conselho. Geralmente, o Conselho de Gerenciamento é composto de três diretores para a parte técnica, para a comercial e finanças e para a relação de trabalho. Todos os membros desse Conselho são selecionados pelo Conselho Supervisor.

As leis de co-gestão da Alemanha podem ser consideradas como as mais extremadas em obrigatoriedade de participação dos funcionários, na gestão das empresas em países de economia de mercado ou não socialistas.

2.5.4 Comité d'Entreprise na França,

As idéias de participação na França remontam ao século dezenove, quando do crescimento da idéia de socialismo e do início dos movimentos sindicais. Durante as primeiras décadas deste século, muitas foram as tentativas de implementação de práticas participativas no país, incluindo-se o período da Frente Popular, no final da década de trinta, sem sucesso expressivo.

No período de ocupação alemã durante a segunda guerra mundial, vivendo em submundos e às escondidas, é que o movimento de resistência determinou que após o final da guerra, e com a conseqüente libertação da França, toda a estrutura social e econômica deveria ser modificada, incluindo-se um reforço da imagem nacional, nacionalização das principais empresas e um envolvimento maior dos trabalhadores no gerenciamento dessas companhias. Desta forma muitas empresas foram estatizadas em todos os setores, incluindo-se a extração de carvão, companhia de petróleo, indústrias automotivas, aeroespaciais, empresas

de comunicação e de serviços, como seguros e bancos. Este novo modelo dividiu o país em dois grandes tipos de empresas: as públicas e as privadas.

Nesse mesmo período que se seguiu à reestruturação do país, a legislação foi alterada e foram estabelecidos os *Comité d'Entreprise* para todos os setores da economia, bem como conselhos *tripartite* para as empresas de controle do Estado.

Segundo MICHOLLIN (1962), "de acordo com a lei os *Comité d'Entreprise* devem ser estabelecidos em todas as empresas com mais de cinquenta empregados. [...] estes comitês devem ter a responsabilidade pela administração dos benefícios sociais e serviços e pelo gerenciamento de protestos e serem consultados em assuntos econômicos que dizem respeito aos trabalhadores".

Nas empresas públicas, além dos *Comité d'Entreprise* há também a participação dos trabalhadores no Conselho, que são organizados em uma base triplice, contendo o mesmo número de representantes do governo, dos empregados e representantes da sociedade ou dos consumidores.

2.5.5 Autogestão iugoslava

Na Iugoslávia a autogestão apresenta sua melhor tipificação. O sistema iugoslavo é o resultado de uma lei de 1950, que determinou que as empresas deveriam ser administradas pelos trabalhadores, coletivamente. Desde então ela foi alterada diversas vezes, mas representa a base do sistema econômico iugoslavo, fundamentado no trabalho coletivo, constituído de empresas que são administradas pelos trabalhadores e cujo resultado final é dividido entre todos os componentes.

DUNLOP(1958) e VANEK (1963) apresentam em suas obras uma excelente referência ao sistema iugoslavo de gestão, que foram utilizadas como base para a descrição do sistema aqui apresentado.

A constituição iugoslava, revisada em 1963, descreve em seu artigo 6 que o sistema econômico do país é uma comunidade de trabalho voluntário, com os meios de produção pertencentes a todos e a produção e distribuição sendo gerenciadas por todos, coletivamente.

De maneira geral, o conjunto de trabalhadores estrutura a administração das empresas em dois principais alicerces: na eleição de gestores e no estabelecimento de procedimentos de administração e controle. Os trabalhadores escolhem diretamente, em eleições secretas, um grupo denominado de Conselho de Trabalhadores, que varia entre 15 e 120 membros, dependendo do tamanho da empresa. É responsabilidade do Conselho de Trabalhadores o exame e aprovação de programas periódicos da empresa, que incluem planos de produção, finanças e investimentos, política de preços, marketing e de distribuição de dividendos aos trabalhadores, dentre outras atividades comuns a um Conselho ou a um proprietário. Ele também elege, entre seus membros, um grupo de três a onze pessoas que compõe o Conselho de Gestão da Empresa. Esse é o responsável pelo funcionamento eficiente e por preparar relatórios da operação para o Conselho de Trabalhadores.

O gerente geral do empreendimento, por sua vez, não é membro do Conselho de Trabalhadores, e é indicado por competência, conjuntamente pelo Conselho de Trabalhadores e pela municipalidade onde a empresa é estabelecida. O gerente geral é um funcionário, responsável por liderar as implementações definidas pelo Conselho de Gestão; suas atribuições e salário são definidos pelo Conselho de Trabalhadores.

2.5.6 Kibutz em Israel

O Estado de Israel foi formado basicamente por algumas ondas de imigrantes que para a Palestina se dirigiram a partir de 1882, camponeses originários principalmente do leste europeu, adeptos de uma ideologia Sionista-socialista, tinham como propósito estabelecer na Palestina, sua terra prometida, um novo modo de vida, que suprisse suas necessidades materiais e se tornasse uma sociedade igualitária baseada no trabalho.

O famoso líder israelense Ben-Gurion(1964) argumenta "É típico da sociedade israelense que seu arranjo e tendências foram desenhadas de acordo com os sonhos sociais, econômicos e históricos de seus fundadores e não para responder às necessidades pragmática e individuais destas."

Essas colônias ficaram posteriormente conhecidas como *Kibutz* e são comunidades produtivas organizadas, altamente democráticas e participativas que poderiam ser classificadas pouco além de cooperativas . Seus próprios moradores determinam regras, forma de operação e outros detalhes relativos à comunidade tais como segurança e defesa. Embora não possam ser classificadas como simples empresas, os *Kibutz* são das formações sociais mais participativas existentes no mundo atualmente; foram os responsáveis pela construção da infraestrutura básica do país, como as estradas, projetos de irrigação e a base da sociedade que posteriormente se estabeleceu.

A sociedade israelense, criou empresas industriais e de serviços com estruturas diferenciadas das comunidades dos *Kibutz*, e foram reguladas pela Federação de Trabalho de Israel, conhecida como *Histadruth*. Esta federação foi criada pelos partidos trabalhistas que dominavam a vida política e em conjunto com a comunidade judaica, estabelecida como uma organização de massa, com o objetivo de gerenciar as necessidades dos trabalhadores e direcionada

principalmente por uma ideologia social participativa, que imprimiu características singulares na sociedade israelense.

2.5.7 Os Sindicatos e a Participação no Brasil

A sociedade brasileira é um misto de culturas e influências de vários países, que enfocam diversos tipos de gestão. Apesar disto, a cultura social é altamente hierarquizada e a péssima distribuição de renda do país não reforçou, ao longo dos anos, uma cultura participativa, desencorajando muitas das experiências e forçando uma situação conflitual entre patrões e empregados.

De maneira geral, a cultura de participação no Brasil foi implantada dentro de um regime conflitual onde os sindicatos; as comissões de fábrica tentavam imprimir seus direitos à força, buscando muito mais interferir na gestão do que participar. Com a abertura política da década de oitenta, seguida da promulgação da última Constituição, o país se mostrou mais aberto a praticas participativas, que têm se reforçado no ambiente de abertura econômica atualmente vivido. Os amparos legais já sustentam e encorajam a distribuição de lucros mas, muito ainda se tem por evoluir no aspecto gerencial e operacional das empresas, para propiciar uma participação mais livre e efetiva.

A participação nos lucros das empresas foi legalmente estabelecida, quando da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 5 de Outubro de 1988, em seu capítulo II, artigo 7 que descreve:

“São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de suas condições sociais: a participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.”

Posteriormente, esta lei foi regulamentada através da Medida Provisória 1439 de 11 de Maio de 1996, assinada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas. A Medida Provisória estabelece que os lucros deverão ser distribuídos aos funcionários de uma forma individual, definida entre cada empresa e seus funcionários, ou entre grupos de empresas e sindicatos, sendo os mesmos deverão ser distribuídos uma vez ao ano.

3 Metodologia de Pesquisa

3.1 *Objetivos do Projeto*

Conforme já descrito, o presente estudo teve três objetivos principais:

- 1) identificar o momento e os principais fatores que levaram as empresas estudadas a adotarem instrumentos participativos de gestão;
- 2) identificar quais foram os instrumentos adotados;
- 3) avaliar o grau de proximidade destes instrumentos participativos, com base em um modelo desenvolvido pelo autor.

Buscou-se assim o estudo do histórico das organizações e a identificação de pontos críticos, onde o todo ou parte do modelo de administração em curso foi questionado e modificado, ou se a inserção de práticas participativas foi realizada de maneira planejada e suave ao longo do tempo.

3.2 *Características do Estudo*

A investigação para a identificação dos fatores que levaram as empresas a adotarem a participação em seu modelo de gestão, para a identificação dos instrumentos participativos adotados e seu grau de proximidade com o modelo teórico desenvolvido pelo autor, poderia ser desenvolvida de forma quantitativa ou qualitativa.

Para o estudo de forma quantitativa seria necessária a determinação prévia dos possíveis fatores e instrumentos participativos a serem investigados e posterior quantificação em uma amostra de uma população de empresas consideradas participativas por critérios definidos.

Entende-se porém que, pela ausência de modelos de mensuração adequados e testados, foi necessário primeiramente efetuar-se um levantamento do histórico

das organizações, para posterior definição de fatores e instrumentos participativos. Históricos de organizações, via de regra, são melhor compreendidos através de uma pesquisa exploratória aprofundada.

O presente trabalho, de cunho qualitativo, se desenvolveu em caráter descritivo e exploratório, com a intenção de obter-se uma compreensão abrangente da realidade, de maneira a extrair-se conclusões e tendências, que ampliarão o conhecimento sobre a implantação de práticas participativas, em diferentes realidades empresariais, buscando, além das respostas aos objetivos do estudo, o equacionamento de possíveis formas de avaliação quantitativa a serem aplicadas em estudos posteriores.

3.3 Seleção do Método

Segundo Yin (1989), "A seleção do método de pesquisa consiste em três condições:

- (a) o tipo de questão de pesquisa proposta;
- (b) a extensão de controle que o investigador possui sobre o comportamento atual dos eventos;
- (c) o grau de foco em eventos contemporâneos como oposto a eventos históricos da pesquisa."

Uma vez identificadas e definidas estas condições, uma das cinco formas básicas de pesquisa deve ser selecionada, a saber: o experimento, a observação (Survey), a análise de arquivos, a análise histórica e o estudo de caso.

A Tabela 1 apresenta as três condições em cada uma das três colunas e como elas se relacionam com as cinco principais estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma da Pergunta de pesquisa	Controle sobre o comportamento dos eventos	Foco em eventos contemporâneos
Experimento	Como? Por quê ?	Sim	Sim
Survey	Quem? Onde? O que? Quantos?	Não	Sim
Análise de Arquivos.	Quem? Onde? O que? Quantos?	Não	Sim e Não
Análise Histórica	Como? Por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como? Por quê?	Não	Sim

Tabela 1 - Relevantes Situações para Diferentes Estratégias de Pesquisa
 Fonte : Yin, Robert K. Case Study Research Desing and Methods (1989, p.17).

Observando-se as perguntas de pesquisa anteriormente apresentadas: Como? Quando? e Por quê? Práticas participativas foram implantadas, conjugadas com a total impossibilidade de controle sobre os eventos e o caráter contemporâneo do estudo. Aplicando-se nas observações da tabela 2, identificou-se o estudo de caso como a principal estratégia de pesquisa adotada.

Entendendo que cada um dos casos não é raro e não esgota as possibilidades de estudo em si mesmo, realizou-se um estudo de caso múltiplo, através de duas aplicações, de maneira a identificar práticas particulares a cada empresa, práticas comuns a todas e a extrapolação de resultados para modelos teóricos.

3.4 Fundamentos do Método do Caso

O que é o método do caso? O que é um caso, em administração? Uma vez selecionado o método do caso como estratégia de pesquisa, entende-se ser apropriado uma melhor explanação destas perguntas antes de dirigir-se a pesquisas e à redação dos casos em questão.

O método de caso tem sido utilizado para o estudo e o ensino da medicina e do direito já há um longo tempo, e praticamente tem acompanhado a evolução das descobertas e da ciência destas e de algumas outras áreas. No desenvolvimento e no ensino da administração, o caso possui uma história pouco mais recente, tendo a Harvard Business School como sua precursora no início deste século. No Brasil, o método do caso teve sua utilização um pouco mais popularizada, a partir de uma iniciativa governamental na década de setenta.

Segundo LEENDERS (1973) "O caso é uma descrição de uma decisão ou problema administrativo. Ele é normalmente escrito do ponto de vista da pessoa envolvida na decisão. "

É necessário fazer uma distinção entre o caso ou estudo de caso e o método do caso. O método do caso se apresenta como uma metodologia de pesquisa e ensino, cujo ponto central é o próprio caso, a narrativa da situação real a ser estudada ou utilizada como referência.

Para LEENDERS (1973) "O método do caso refere-se ao uso de casos como um veículo educacional para dar aos estudantes um oportunidade de colocar-se no lugar da pessoa que toma a decisão ou que resolve o problema".

Nesta mesma definição encontra-se uma das principais limitações apresentadas pelos críticos do método do caso, pois aparentemente é fornecido ao estudante somente uma visão de conceitos, restrita aos casos estudados. Essa própria crítica reforça a necessidade de se fornecer uma complementação conceitual ao caso, quando utilizado como recurso educacional.

LEENDERS (1973) estabeleceu um esquema geral para classificação de casos, para o estudo em administração. Segundo este esquema, cada caso tem três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma destas dimensões está, por sua vez, dividida em três partes em função de sua complexidade,

formatadas em seu cubo de dificuldades do caso, onde apresentam-se vinte e sete possibilidades de combinação das três dimensões, mostradas na Tabela 2.

A dimensão analítica refere-se ao tipo de problema que o caso incorpora e coloca para o seu leitor, que é fruto do momento em que autor escolhe para interromper a narrativa. A primeira escala de dificuldades, ou forma mais simples, é quando se apresenta um problema e em seguida se apresenta a solução. Fica a cargo do estudante questionar se a solução apresentada aplica-se ao problema e se existem alternativas à solução, a serem consideradas.

A segunda escala da dimensão é quando o autor interrompe o caso após a narrativa do problema e questiona: Aqui está o problema. Apresente uma solução razoável. Mesmo para problemas já resolvidos, o autor pode interromper a narrativa no momento em que o problema está ocorrendo, para apresentá-lo.

O último nível de dificuldade da dimensão analítica é aquele em que somente as situações são apresentadas e nenhum problema é colocado de maneira evidente, ou simplesmente não incluem qualquer problema, restringindo-se a descrever uma trajetória ou segmento básico do histórico de uma empresa. Com essa narrativa, o autor exige que o leitor faça a análise a seu critério, descubra os problemas e apresente alternativas e soluções.

A dimensão conceitual refere-se a quantidade e profundidade de conceitos tratados no caso, ou que o estudante precisa lidar quando trabalha com o caso. A divisão de Leenders para a dimensão conceitual não é tão clara quanto para a dimensão analítica. Embora esta divisão possa gerar dúvidas, o autor definiu algumas linhas-base. No primeiro nível, para praticamente todas as pessoas que o caso for apresentado, rapidamente extrairá os conceitos, sem maiores explicações adicionais. Na maioria das vezes, estes casos lidam com apenas um ou dois conceitos.

DIMENSÕES DO CASO	ESCALA	INFORMAÇÕES FORNECIDAS NO CASO	EXPLANAÇÃO DA DIMENSÃO E ESCALA DO CASO	OBJETIVO DO CASO
DIMENSÃO ANALÍTICA	1	Situação de decisão ou problema Alternativa considerada Decisão tomada	Isto é o que a companhia fez. Qual a sua opinião sobre isto?	Desenvolver habilidades para observar decisões e ações
	2	Situação de decisão ou problema	Esta é a decisão mais evidente para a companhia. O que eles devem fazer?	Desenvolver habilidades para analisar e identificar alternativas, selecionar as alternativas apropriadas e apresentar um plano de ação
	3	Decisão ou problema não apresentados claramente Informações adicionais fornecidas.	Aqui estão algumas informações sobre a companhia. Você acredita que eles possuem problemas? Eles precisam tomar alguma decisão ou fixar algumas diretrizes? Se sim, quem, por que, como e quando?	Desenvolver habilidades para identificar problemas e alternativas e apresentar um programa de ações apropriado.
DIMENSÃO CONCEITUAL	1	Conceitos simples e diretos	Praticamente todos os envolvidos irão rapidamente solucionar o caso com um mínimo de explicação externa	O objetivo é fornecer ao leitor a prática em identificar, entender e aplicar os conceitos envolvidos no caso.
	2	Conceitos de média dificuldade. Combinação simples de conceitos	Necessita do auxílio de um instrutor e, ou de uma discussão em grupo. Pode envolver também a combinação de vários conceitos simples	O objetivo é fornecer ao leitor a prática em identificar, compreender e utilizar os conceitos envolvidos.
	3	Conceitos difíceis Combinação complexa de conceitos Situações de funcionalidades cruzadas ou envolvendo políticas.	Necessita de uma explicação extensa. Envolve a combinação de vários conceitos simples e complexos. Provavelmente muitos dos leitores podem nunca entender completamente o caso.	O objetivo é fornecer ao leitor a prática em identificar, compreender e utilizar os conceitos envolvidos.
DIMENSÃO DE APRESENTAÇÃO	1	Pequeno volume de informações Informações claramente apresentadas	Volume de informação requerido para a compreensão do caso é relativamente pequeno. Informações estranhas são mínimas Caso relativamente curto	Fazer o leitor trabalhar com as informações fornecidas, causando o mínimo de distração dos objetivos educacionais
	2	Volume médio de informações Informações claramente apresentadas	Tamanho de caso normal. Algumas informações estranhas são fornecidas.	Aproximar o leitor de situações da vida real e fornecer alguns exercícios de busca de informações.
	3	Grande volume de informações não necessariamente claramente apresentadas Falta de informações cruciais	Informações estranhas em quantidade considerável. Caso longo em tamanho ou demorado pela falta de informações.	Forçar o leitor a efetuar a sua própria busca de materiais, ou mesmo especificar quais são as informações adicionais a serem conseguidas antes da tomada de decisão.

Tabela 2 - Sumário das Dimensões de Caso - Fonte : Leenders, Michael R. Case Research : The Case Writing Process (197, p.130).

São exemplos do primeiro nível problemas que envolvam uma mudança organizacional, problemas de marketing aritmético e diferenças entre arranjos de produção em linhas ou em células.

No segundo nível exigirá explicações adicionais, discussões em grupo e um possível domínio anterior de conceitos, por parte dos estudantes. Obviamente este domínio de conceitos não é apresentado de forma clara, mesmo porque conceitos que são complexos para pessoas que estão ingressando na escola de administração podem ser básicos para estudantes de pós-graduação.

O terceiro e mais complexo nível da dimensão conceitual, a princípio, não se destina ao estudo individual e exige uma extensa explicação e envolvimento do instrutor do caso. Costuma constituir-se de casos que cobrem períodos extensos da vida da organização e que exigem do estudante a capacidade de lidar com conceitos amplos e distintos do campo do conhecimento administrativo. É também definido pelo autor que uma razoável quantidade de estudantes irá falhar na interpretação dos conceitos, na primeira ou segunda exposição ao caso.

A terceira dimensão de dificuldade se concentra na apresentação dos dados, ou seja, na maneira pela qual o autor dispõe as informações no papel, para posterior leitura e interpretação dos estudantes. Quanta informação é dada e quão claramente é apresentada? Quanta informação é organizada em gráficos, tabelas, conclusões?

Como na dimensão conceitual, a dimensão dificuldade também não apresenta uma clara divisão dos três estágios, sendo o primeiro aquele que apresenta os dados de maneira clara e direcionada, para a obtenção das conclusões desejadas pelo objetivo educacional do autor. Por ser direto, o primeiro nível apresenta um tamanho geralmente inferior à média dos casos usuais. O segundo e mais usual nível é aquele que apresenta uma certa quantidade normal de informações,

adicionadas de dados estranhos, que exigem uma certa atenção do estudante na obtenção das conclusões corretas.

O terceiro nível apresenta um grande número de informações desconexas, forçando o leitor a fazer sua própria triagem do material, separando o relevante do irrelevante e estabelecendo necessidades de informações e dados adicionais, bem como requerendo um período maior de leitura e preparação para a análise. Este nível mais alto, embora mais complexo e demorado representa, na verdade, uma maior aproximação do caso com a realidade onde o mesmo foi concebido.

A teoria de Leenders teve fundamental importância no desenvolvimento do método do caso, para o estudo e o ensino da administração. Porém, ele, além de uma ferramenta de ensino, tem grande utilidade no desenvolvimento de pesquisa em administração, principalmente na fase de elaboração de princípios gerais, que podem ser generalizados, a partir das observações efetuadas no desenvolvimento dos casos.

Segundo MAXIMIANO (1987) "O método do caso é ao mesmo tempo (1) uma forma de pesquisa, ou seja, uma estratégia de formação do conhecimento, (2) uma forma de transmiti-lo, portanto um recurso educacional, e (3) uma forma de elaboração de princípios gerais. Deste modo, é um recurso para a produção teórica."

Foi Yin (1989), quem estabeleceu um esquema geral para a utilização do método do caso para a elaboração e validação de princípios gerais. Segundo ele, o método do caso pode ser utilizado para a produção de uma variedade distinta de teorias, entre elas: (1) teorias individuais - como de desenvolvimento individual, de comportamento cognitivo, personalidade e de interação interpessoal, (2) teorias organizacionais como, por exemplo, teorias de burocracia, estruturas organizacionais, excelência em performance organizacional e (3) teorias sociais

tendo como exemplo teorias de desenvolvimento urbano, comportamento em grupo, cultura organizacional, entre outros.

O desenvolvimento de teorias apoiadas pelo método do caso fundamenta-se na generalização dos resultados dos estudos. Grosso modo, os resultados de uma pesquisa podem ser generalizados de forma analítica ou estatística. Na generalização estatística, uma inferência é feita sobre uma população representativa com base em um conjunto de dados coletados empiricamente, em uma amostra. Este método é reconhecido e largamente utilizado porque, através de fórmulas estatísticas, pode-se determinar o grau de confiança na generalização dos dados, dependendo do tamanho, qualidade e variação interna da amostra e do universo selecionado.

Para a produção de teorias a partir dos estudos de caso, um grande erro pode ser cometido, tentando-se aplicar generalizações estatísticas. Neste método, a generalização a ser utilizada deve ser analítica.

Segundo YIN (1989), "uma falha fatal em se fazendo estudos de caso é a utilização de estatísticas para a generalização dos resultados de um caso. Isto ocorre porque não existem "casos amostras", e os casos não devem ser selecionados para tal fim. Casos individuais devem ser selecionados da mesma maneira que um pesquisador de laboratório seleciona um tópico de um novo experimento. Múltiplos casos, neste sentido, devem ser considerados como múltiplos experimentos".

Para o método do caso as generalizações devem, portanto, ser analíticas, onde uma teoria previamente desenvolvida é utilizada com pano de fundo para a comparação dos resultados dos casos. Este procedimento pode ser usado para casos individuais ou múltiplos.

Quando da utilização de casos múltiplos, a generalização pode ser ainda mais forte se ambos os casos, além de comprovarem a mesma teoria, rejeitam eventuais teorias contrárias.

A seleção entre estudos de caso individual ou múltiplos deve ser feita, prioritariamente, antes do início da coleta de dados. Segundo YIN(1989), "Estudos de casos individuais são análogos a experimentos singulares. Muitas das condições que justificam um experimento individual, justificam também casos individuais".

Experimentos individuais são normalmente aplicados em: (1) exemplos completos, ou seja, que combinam toda a teoria desenvolvida, (2) em casos extremamente raros, muito comuns dentro das ciências médicas e psicológicas, ou (3) quando o caso é de proposta revelatória, que até então não era acessível ao estudo científico mas que a partir daquele momento passa a ser.

Em outras condições, a utilização de múltiplos casos é mais apropriada. Um exemplo de fácil compreensão desta aplicação é o estudo de inovações no ambiente de trabalho que podem incluir novas tecnologias, espaços abertos sem salas individuais, rotação de gerentes, entre tantas outras, observadas nos últimos anos. Estas inovações podem estar sendo efetuadas todas em uma única empresa, o que exemplificaria um estudo de caso individual ou, o que é mais provável, estar ocorrendo em diferentes sedes, em diferentes empresas. Cada sede ou empresa possuindo uma inovação justificaria a realização de um estudo de caso que, compostos a partir de regras básicas, resultariam em um estudo de caso múltiplo.

3.5 *Forma e Instrumentos de Coleta e Análise dos Dados*

A Coleta de dados se deu prioritariamente através de entrevistas abertas, semi-estruturadas, com dois interlocutores dentro da organização: um dos executivos principais e uma pessoa que tenha liderado o processo de implantação da participação, nos casos selecionados. O próprio pesquisador efetuou as entrevistas, reforçadas por visitas as instalações e eventuais perguntas abertas a trabalhadores em sua própria função.

Simultaneamente com a realização das entrevistas, foi realizada a identificação do histórico da organização, parte pela avaliação de documentos e informações fornecidas pela empresa, parte pela coleta de dados de domínio público, parte por entrevistas com pessoas experientes e influentes, dentro da própria organização.

Finalmente, na elaboração do texto final do caso, manteve-se reuniões com os interlocutores das empresas, de maneira a discutir as versões intermediárias e finais dos casos e obter a aprovação formal para publicação.

3.6 *Casos Selecionados*

A ausência de critérios tornou extremamente complicada a separação e a classificação de empresas participativas e não participativas. Segundo MOGGI (1991), "centenas de empresas, dos mais diferentes perfis, afirmam praticar a dita Administração Participativa".

Em 1985 foi fundada em São Paulo uma entidade de caráter nacional que se denominava ANPAR - Associação Nacional de Empresas Participativas, com sede na capital paulista, cujo objetivo estatutário é congregar empresas que praticam processos participativos de gestão, para o intercâmbio de experiências.

Esta entidade reunia, em 1998, um número superior a cinquenta empresas que, por diversas formas, se classificam como participativas.

De maneira a construir um estudo de casos múltiplos, foram selecionadas três empresas pertencentes à ANPAR, no ano de 1998, a saber: a SEMCO, o Laboratório Fleury e a Coopertextil. Todas foram contatadas pessoalmente e visitadas pelo autor, de maneira a explicar os objetivos do estudo e a operacionalização do mesmo. A partir das informações obtidas, um mini-caso foi desenvolvido para cada uma das mesmas, de maneira a melhor esboçar a necessidades de coleta de informações, de forma que elas se dispusessem formalmente a participar da pesquisa empírica.

As que se dispuseram à realização da pesquisa foram o Laboratório Fleury e a Coopertextil. Infelizmente, por razões não claramente explicitadas pela diretoria da empresa, a SEMCO não se dispôs a participar.

3.7 Modelo de Pesquisa

O modelo de pesquisa caracteriza os conjuntos de influência que podem participar da organização e isola os funcionários como objeto da pesquisa. Apresenta também as formas de participação que se isolou nos casos selecionados para a elaboração do modelo de participação do autor, finalizando com a indicação da aplicação do modelo nos casos selecionados.

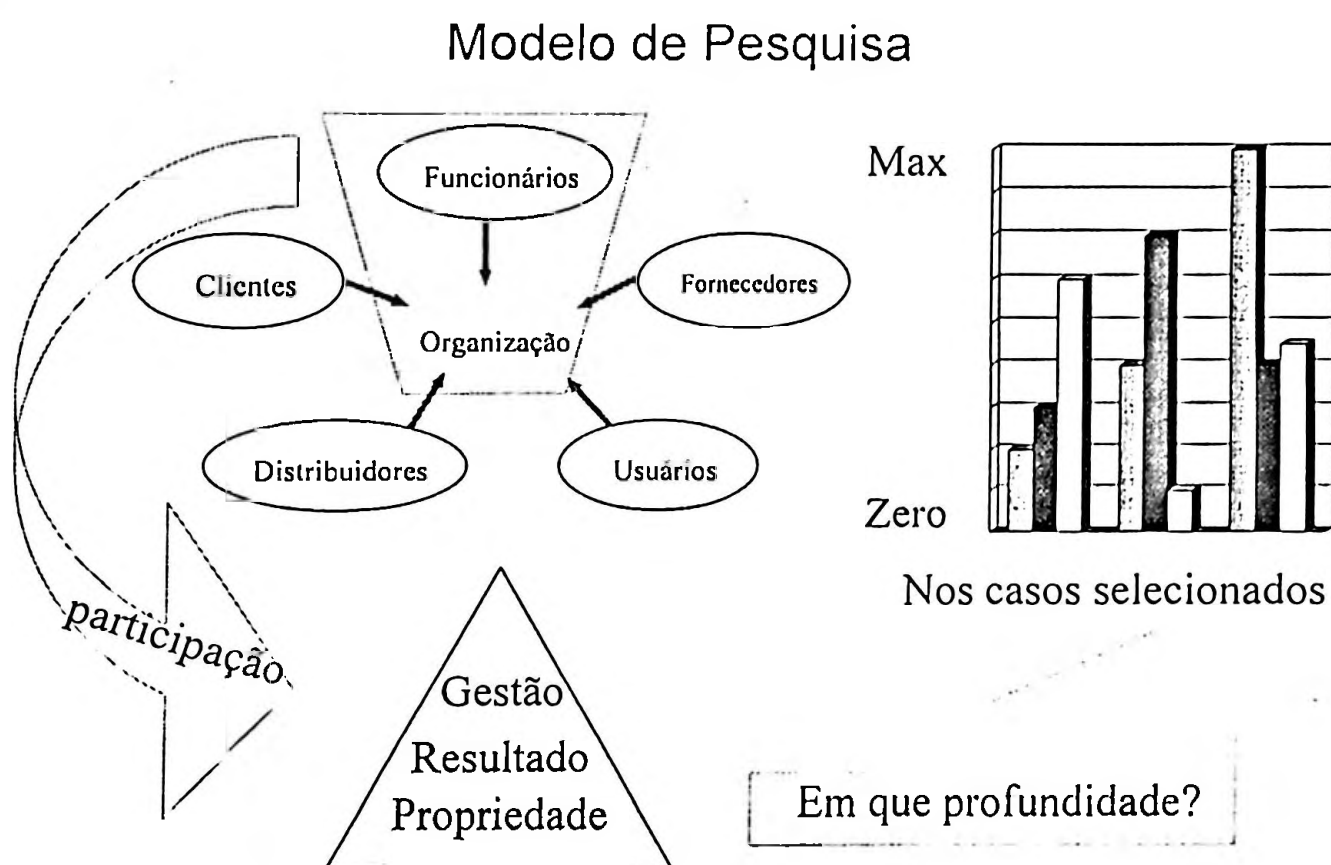


Figura 2 – Modelo de Pesquisa

4 Estudos de Caso

4.1 *Introdução*

Este capítulo contém os casos das duas empresas que constituíram o objeto do estudo de campo deste trabalho; LABORATÓRIO FLEURY e COOPERTEXTIL.

Os casos foram elaborados conforme a metodologia exposta no Capítulo Três, e submetidos aos respondentes cujos nomes se encontram destacados no início de cada um, para revisão, correção e complementação.

4.2 Laboratório Fleury

4.2.1 Introdução

Este caso foi desenvolvido durante os anos de 1996 a 2000, auxiliado pelo Dr. Ewaldo Russo, diretor superintendente do Laboratório Fleury, o Sr. Sandro Carnicelli, gerente de Recursos Humanos do mesmo, e pelo Professor Antonio Cesar Amaru Maximiano, consistindo de uma série de investigações proferidas entre agosto de 1996 e abril de 1997, seguidas de outra série entre outubro de 1999 e abril de 2000.

4.2.2 Histórico

O Laboratório Fleury foi fundado em 1926, por um jovem de 25 anos, recém-formado pela Faculdade de Medicina da USP, chamado Gastão Fleury da Silveira, através da compra de um laboratório já em atividade. Ele se resumia a um microscópio, uma estufa, um centrifugador e uma autoclave, que permitia fazer meia dúzia de exames – algumas culturas, exames de fezes, urina e hemograma.

O movimento cresceu e, em 1936, Gastão Fleury procurou alguém para ajudá-lo nas áreas de química e hematologia. O escolhido foi o médico Walter Sidney Pereira Leser, na época assistente da cadeira de Química Fisiológica da Faculdade de Medicina da USP.

A forma de contratação iniciou um processo particular de estruturação societária no Laboratório. “Eu disse que não queria ir como empregado e o Fleury propôs que eu fosse como sócio” relembra Leser em 1996, quando da elaboração de um livro comemorativo aos setenta anos do Laboratório.

Como Fleury já havia trabalhado sozinho por dez anos, construindo nome e clientela, ponderou não ser justo que o novo sócio entrasse ganhando o mesmo que ele. A proposta foi uma divisão desigual do pró-labore, com Leser ganhando

menos, até que, em dez anos, as retiradas seriam equilibradas e os sócios seriam sócios com parcelas iguais.

"Escrevemos o contrato em um papel, para depois mostrar a um primo advogado. Guardamos numa gaveta e nunca saiu de lá. Tudo foi feito na base da palavra e da confiança" afirmou Leser na mesma ocasião. O sistema acabou sendo a gênese de um peculiar sistema societário, em vigor até o início do ano 2000, baseado justamente no princípio da igualdade de oportunidades. Esse sistema permitiu ao Laboratório ir ampliando as frentes de atuação, através do convite a especialistas em áreas de seu interesse, começando por anatomia patológica e endocrinologia na década de quarenta, até diagnóstico por imagem na década de noventa.

Um grupo de médicos mais jovens, formados entre 1940 e 1946 organizara outro laboratório na cidade de São Paulo, e trabalhavam com algumas especialidades que não eram as de Leser e Fleury. " O trabalho deles era sério, competente e ia muito bem. Conversei com Fleury e sugeri: por que não juntamos as forças?" contava Leser em 1996. "Nosso Laboratório já era o maior de São Paulo, nós já estávamos meio velhos e aquela meninada era muito boa. Talvez ganhássemos menos por algum tempo, mas, com certeza, o resultado final seria altamente positivo".

Em 1951, efetuou-se a fusão dos dois laboratórios, mantendo o mesmo princípio de participação proporcional dos dois grupos, para chegar à igualdade, num período entre sete e dez anos. A associação permitiu ao Fleury um salto tecnológico, tornando-se então um Laboratório multidisciplinar, com várias especialidades, o que inicialmente tornou-se um diferencial de mercado. Além de aumentar o leque de serviços, o Laboratório passou a atender o dia todo, numa época que o costume era fechar para o almoço, demonstrando desde então uma feição empresarial.

Inicialmente pelos próprios sócios, e posteriormente por sua orientação, a maioria dos profissionais do Fleury sempre mantiveram um vínculo com Universidades e Centros de Pesquisas, muitas vezes valendo-se de duplas jornadas de trabalho. A medicina sofrera um grande impulso de inovação após a Segunda Guerra Mundial. O vínculo que os profissionais do Laboratório sempre mantiveram com a Universidade permitiu que a equipe médica acompanhasse de perto essa evolução.

Em 1962 o Fleury abandonou o centro da cidade e inaugurou uma nova sede na rua Cincinato Braga. Essa mudança significou um divisor de águas não apenas pela mudança de sede, mas também pelas mudanças estruturais e funcionais que ocorreram. O período inicial foi caracterizado pela geração dos fundadores, clientela particular e Laboratório centralizado. A segunda fase foi caracterizada por várias gerações de médicos, clientes conveniados, descentralização e ampliação do leque de exames.

A ampliação do Laboratório não se deu apenas pelo convite de novos sócios em áreas estratégicas, mas também através da abertura de novas sedes. A primeira filial foi aberta na Av. Brasil, em 1975. Posteriormente, além de novas unidades na cidade de São Paulo, a região metropolitana e o interior também participaram da expansão. (Santo André, Barueri e Jundiaí).

A automatização também marcou o desenvolvimento acelerado: em 1984 o serviço de atendimento já estava informatizado, com terminais de computador nas recepções e caixas. Em 1986, na endocrinologia, foi implantado o primeiro sistema de resultado de exames. Em 1988, todo o laboratório estava informatizado, e o histórico dos pacientes passou a estar disponível para consulta "on-line". Em 1994 as amostras de exames passaram a ser identificadas com códigos de barra e em 1996 o Fleury introduziu um canal direto e permanente com o público através a Internet.

No início do ano 2000 o Fleury era um dos maiores Laboratórios de análise clínica do Brasil e contava com onze unidades de atendimento no Estado de São Paulo. Até então uma Sociedade Civil Limitada, a empresa preparava-se para transformar em Sociedade Anônima, um novo plano audacioso de expansão para outros Estados, visando tornar-se um Laboratório de presença nacional. No início de 2000 a empresa havia recebido um parecer favorável a um financiamento do Banco Mundial e do BID para viabilizar essa expansão. Para tal, contou com a mais sólida reputação de competência e precisão da análise clínica laboratorial brasileira, dispondo de sete décadas de história voltada para a assistência médica, prevenção de doenças e preservação da saúde.

4.2.3 Produtos e Estrutura

Definida por seus profissionais médicos, "realizar com excelência técnica e ética, serviços e procedimentos diagnósticos, contribuindo para a qualidade do atendimento médico" era a missão do laboratório Fleury no início do ano 2000.

O Fleury realizava no final de 1999, cerca de quatrocentos mil exames por mês, atendendo uma média de setenta mil pacientes/mês.

Seus produtos consistiam de análises e procedimentos diagnósticos, envolvendo desde exames rotineiros de sangue e urina até complexos e modernos diagnósticos por imagens. O Laboratório realizava no início do ano 2000 cerca de mil e oitocentos tipos diferentes de diagnósticos, compreendendo várias técnicas e tecnologias.

No final da década de noventa, o laboratório havia efetuado grandes investimentos na automatização de processos, incluindo-se uma nova área exames laboratoriais totalmente automatizada que estava entrando em operação. Possuía também uma central de atendimento exclusiva para laboratórios, servindo de apoio para mais de quatrocentos laboratórios espalhados pelo país, além de uma central de atendimento ao cliente 24 horas.

O serviço de coleta, além das onze unidades, era auxiliado por unidades móveis de coleta domiciliar, capazes de coletar exames a um raio de cem quilômetros da cidade de São Paulo. Para a entrega, a gama de possibilidades era ainda maior, indo desde a entrega de resultados em suas sedes, o envio de resultados por fax, correio, telefone, Internet e um serviço de entrega domiciliar.

A estrutura hierárquica consistia no total de cinco níveis, partindo da base composta por analistas, auxiliares ou assistentes até o Diretor Superintendente, no topo da hierarquia. Um organograma do final de 1999 é apresentado no Quadro ?.

Em função de heranças do passado, o estatuto da empresa não permitia a existência de médicos empregados, sendo portanto a maioria deles sócios, exceção feita a alguns que se encontravam em estágio de adaptação de quatro anos. Os empregados de nível operacional eram farmacêuticos, biólogos e químicos, entre outros. Em 1999, 70% do quadro de funcionários da área técnica era composto por profissionais de nível superior.

4.2.4 Orientação Estratégica

No início do ano 2000, mesmo após a crise sofrida pelo mercado um ano antes, o Laboratório encontrava-se em uma posição privilegiada no mercado, tendo crescido 10% em faturamento durante o ano da crise, frente a um crescimento médio anual da ordem de 20% a 25%.

"As pessoas possuem orgulho de trabalhar no Fleury onde, além de se possuir um lugar agradável, existe o status que encontra-se por trás da marca Fleury" afirmava o Diretor Superintendente em 1999.

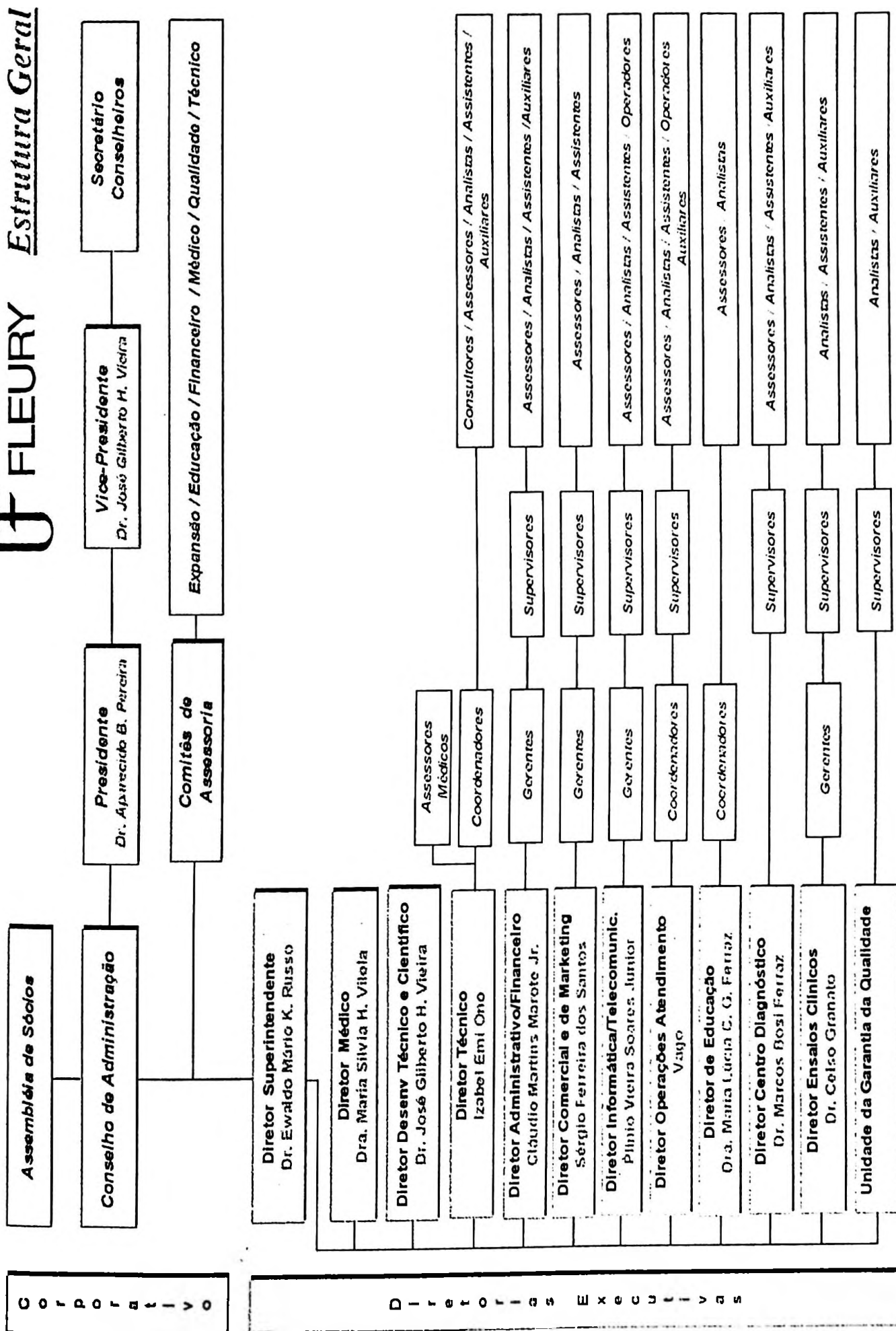


Figura 3 – Organograma do Laboratório Fleury no Final de 1999.

Como orientação estratégica, o Laboratório buscava os seguintes pontos:

- Melhoria contínua.
- Rotatividade mínima de pessoal, medida entre 0,3% a 0,5% ao mês.
- Remuneração acima da média do mercado, posicionava-se no terceiro quartil.
- Crescimento através da exploração de novas áreas geográficas e da diversificação através da criação de novas especialidades.
- Segurança atual e futura dos empregados, a qual era garantida pela segurança no emprego e complementada por um plano de aposentadoria privada.
- Ganhos de produtividade contínuos. O nível de emprego era garantido em função do crescimento que manteve-se na faixa de 10% a 15% ao ano, durante a década de noventa.
- Construção de uma ambiente agradável que permitia, teoricamente, transformar o trabalho em prazer.

Apresentava-se como desafio estratégico para a diretoria, transformar uma empresa de reconhecida excelência técnica e cultura voltada para tal, em uma empresa prestadora de serviços onde, além da manutenção da excelência técnica, o atendimento das necessidades do cliente, e a modificação da cultura neste sentido seriam o principal foco de atenção.

Um outro direcionamento estratégico do Laboratório, que já começava a apresentar resultados, era o uso intensivo de tecnologias para automatização de processos.

Uma nova sede no Jabaquara, com o objetivo de concentrar a área técnica, a administrativa e viabilizar um centro de treinamento para os funcionários e parceiros, estaria iniciando atividades em meados de 2000, após dois anos de construção. Outro ponto era a utilização extensiva de tecnologias da informação para automatização de processos e atendimento a clientes.

Em março de 2000, o diretor de informática e telecomunicações do Laboratório Fleury, Plínio Soares Júnior, foi escolhido pela revista InformationWeek como o melhor profissional da área do ano de 1999, pelo seu trabalho na implantação de tecnologias de informações e utilização de algoritmos de inteligência artificial, para o atendimento de clientes.

4.2.5 Modelo de Divisão Societária

O Fleury possuía um modelo original de divisão societária que se baseava no princípio da igualdade de oportunidades, cujas bases foram lançadas justamente na entrada de Leser no Laboratório em 1936, e posteriormente solidificadas quando da fusão com outro laboratório em 1951. Nos dois casos, os novos sócios não compraram a participação na sociedade, foram convidados por sua competência profissional, sua capacidade e talento, relevância para a estratégia de crescimento e depois, sem paternalismo, pagaram seu ingresso com trabalho.

No início do ano 2000 o critério era o de que, para se tornar sócio, o especialista convidado deveria trabalhar como assalariado durante período de adaptação mútua, que oscilava em torno de quatro anos. Passada essa fase, ele receberia uma participação inicial de pequenas cotas, um valor praticamente simbólico que sinalizava sua aceitação formal como sócio. A partir daí, sua participação iria aumentado de acordo com o crescimento do Laboratório.

A seleção de sócios era realizada pela capacidade técnica e não por critérios de mercado, como capital. Os médicos e sócios Milton José Thomas e Rui Monteiro de Barros Maciel, em 1996, quando da edição de um livro comemorativo dos setenta anos do Laboratório, depuseram: "quando um novo tipo de exame ou uma nova tecnologia aparece no mercado e temos interesse em incorporá-la em nossa oferta de serviços, vamos buscar um especialista. Nosso campo de caça é a Universidade. Todos os acionistas são estimulados a manter vínculos com a vida acadêmica – seja como professor, orientador ou pesquisador. Ao mesmo tempo

em que ele se mantém atualizado, ele vai selecionando os alunos de maior potencial”.

Da mesma forma que a entrada, a saída do sócio era previamente planejada pelo Laboratório. A aposentadoria era compulsória aos sessenta e cinco anos de idade. Nesse momento, o sócio deixava suas atividades no dia-a-dia do Laboratório, mantendo sua participação no capital da empresa, que poderia opcionalmente ser vendida ao próprio Laboratório ainda em vida ou compulsoriamente, quando de sua morte.

Em ambos os casos, o Laboratório comprava as cotas do sócio que se retirava e as redistribuía entre os demais acionistas. Por entender que competência médica e paixão pelo trabalho não são características necessariamente hereditárias, o Fleury impedia assim a transferência de cotas para filhos ou parentes.

Em 1995 foi implantado um seguro de vida para os sócios, no sentido de cobrir a compra de sua parte do capital pelo Laboratório, no caso de alguma fatalidade eventual.

4.2.6 O Programa de Gestão Participativa

4.2.6.1 Origem e Definição

A participação no Fleury, indireta e talvez acidentalmente, teve seu início no modelo de divisão societária, no início do Laboratório. O programa de participação formal, da forma como estava estruturado no início do ano 2000, evoluiu do processo de implantação do sistema de qualidade total, iniciado em 1992.

No entender dos dirigentes da empresa, a administração participativa era um modelo de gestão mais evoluído, que consistia em um conjunto de operações que a empresa e os funcionários deveriam estabelecer conjuntamente para integrar o dia-a-dia, em um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

4.2.6.2 Necessidades Iniciais do Programa

Evoluído dos benefícios alcançados com a implantação do Sistema de Qualidade Total, o programa buscava inicialmente:

- Descentralização das decisões
- Diminuição da distância entre médicos e funcionários
- Fim do paternalismo, corporativismo e autoritarismo
- Médico funcionando como um consultor, educador e estrategista
- Diminuição dos níveis hierárquicos
- Busca constante de parcerias
- Profissionalização buscando um melhor planejamento e visão do negócio
- Benchmarking, Empowerment e Outsourcing
- Planejamento de metas por grupos de melhorias
- Investimento continuado em educação
- Valorização do perfil empreendedor
- Busca de segurança no emprego e baixa rotatividade de pessoal através de crescimento contínuo
- Busca de uma melhora na qualidade de vida de todos os funcionários através da manutenção de um ambiente de trabalho agradável, salários competitivos e benefícios.

O programa não iniciou com todas estas necessidades claramente identificadas. O processo foi uma evolução contínua, inicialmente sendo direcionado pela diretoria da empresa e posteriormente através de trabalhos em conjunto com os funcionários.

Um dos principais fatores que levou essa diretoria a iniciar um programa de participação nos resultados, foi fornecer às pessoas da linha de frente um retorno ao seu esforço e comprometimento com os objetivos da empresa.

4.2.6.3 O Processo de Implantação

O Laboratório implantou um sistema de Qualidade Total na início da década de noventa, que contou com uma empresa de consultoria externa, contratada para auxiliar o processo. A implantação desse sistema exigiu o envolvimento e participação dos funcionários na resolução de problemas operacionais.

Durante o processo de certificação do sistema de qualidade, o envolvimento dos funcionários foi evoluindo para consultas e contribuições nos processos decisórios.

Um programa formal de participação nos resultados foi instituído em 1994, visando fornecer aos funcionários uma parcela dos benefícios financeiros conseguidos anualmente pela empresa.

O processo de implantação iniciou-se pelo comprometimento da direção de empresa, que estava consciente de sua importância pois já havia se comprometido com o sistema de qualidade e obtido resultados muito satisfatórios.

Seguido do comprometimento da diretoria, um grupo de trabalho escolhido pelos funcionários foi responsável pela elaboração e apresentação de uma política de participação, a qual foi posteriormente aprovada pelos acionistas.

À aprovação da política, seguiu a definição de metas setoriais, visando a melhoria de processos e obtenção de ganhos em todas as áreas, com um envolvimento ainda maior das pessoas.

O programa estabeleceu-se com a criação de um contrato anual de participação nos resultados, o qual deveria ser revisto em conjunto com o planejamento anual do Laboratório.

Segundo o diretor superintendente, "a necessidade do entendimento de o que é melhor para a empresa é também melhor para todos os funcionários, conduziu à implantação formal de um programa de participação nos resultados, de maneira que uma parcela da melhoria, do crescimento e da redução de custos iria para o bolso dos funcionários, incentivando-os a envolver-se e melhorar o seu trabalho individualmente e como equipe".

4.2.6.4 Resultados Iniciais

No primeiro ano, o prêmio pela participação de todos foi um décimo quarto salário, medida que foi descartada já no início do segundo ano por ser considerada extremamente paternalista, sendo que a eliminação desse tornou-se então um dos objetivos do programa.

No segundo ano de operação, foi executado um orçamento anual por representantes dos funcionários, em conjunto com a direção da empresa, o qual asseguraria a ela um retorno esperado; ficou estabelecido que o resultado alcançado excedente ao planejado seria distribuído: metade para a empresa metade para os funcionários.

Em virtude da criação de um plano de orçamento ambicioso, e de a empresa ter obtido um resultado considerado satisfatório, porém inferior ao planejado, a distribuição de lucros no ano de 1995 foi de zero, evitando-se qualquer medida paternalista.

No ano de 1996, incorporando o infeliz aprendizado do ano anterior, ficou estabelecido que 5% do lucro obtido fosse distribuído aos funcionários, independente de orçamento, desde que o Laboratório apresentasse lucro. Aprimorando a regra anterior na busca de um crescimento ainda maior, um

orçamento foi estabelecido, acordando-se que 45% do lucro excedente fosse distribuído aos funcionários e 55% à empresa.

A fórmula funcionou bem para aquele ano; entretanto, o Laboratório encontrava-se em um momento de crescimento, necessitando de uma maior parcela do lucro para investimento. De certa forma, os sócios foram penalizados pela conquista da empresa que, praticamente, foi distribuída apenas entre funcionários e novos projetos.

A utilização de um programa participativo não foi fácil, despendendo muito tempo e envolvimento das pessoas, apresentando também muitas resistências. Cita-se como exemplo o momento de implantação da terceirização em algumas áreas da empresa. As coordenadoras de área da época, encontravam-se muito preocupadas com a questão da qualidade, um dos valores fundamentais do Fleury, e não acreditavam que uma empresa terceirizada, ainda que parceira, pudesse desempenhar o serviço com eficiência necessária. Dois anos mais tarde, no início de 1997, as coordenadoras eram fãs da terceirização, pois mantinham o foco de suas atividades no cliente e não em outros afazeres que roubavam a sua atenção. O sucesso foi tão grande que, com o pouco tempo que ainda sobrava, elas estavam criando grupos de melhoria para identificar outras áreas onde a terceirização pudesse ser bem vinda.

Nos dois anos seguintes, 1997 e 1998, seguiu-se com uma proposta muito similar, evoluída do ano anterior, à exceção de que o excedente do lucro fosse distribuído em um terço para os funcionários, um terço para os acionistas e um terço para a empresa.

O ano de 1999, foi de crise e reestruturação para todo o mercado. No Fleury não foi diferente. Embora a empresa tenha conseguido superar as dificuldades e apresentar um crescimento de 10% em faturamento, a lucratividade e os objetivos foram profundamente comprometidos e nenhuma distribuição foi efetuada. A não

distribuição, entretanto, ofereceu novo estímulo ao remodelamento e evolução do programa.

O programa de participação iniciava o ano 2000 com um orçamento consciente e fixo em metas de faturamento e metas de despesas. Se ambas fossem atingidas, um milhão de reais seria automaticamente distribuído aos mil e duzentos funcionários no final do ano. Fora esta participação, 25% do que excedesse em lucro às metas estabelecidas iria reforçar o montante a ser distribuído.

4.2.7 Resultados Obtidos

Além da participação dos resultados convertida em benefícios financeiros para os funcionários e para a empresa, enumeram-se algumas conquistas do programa, em seus primeiros anos de operação.

“Extinguimos o relógio-ponto. A relação é de responsabilidade, todos sabem o horário de entrada e de saída. Quando uma pessoa falta, ela deve explicações ao seu chefe imediato e principalmente a seus colegas, cujo trabalho provavelmente foi prejudicado com sua ausência. Se o chefe, em conjunto com a pessoa, decidem que existe uma falta injustificada e que, portanto, deve ser descontada, a própria pessoa comunica à Seção de Recursos Humanos, que então processa o desconto. Isto é válido também para horas extras, as quais são comunicadas da mesma forma ao R.H.” Afirmava o Sandro, gerente de Recursos Humanos.

Todos os funcionários tornaram-se mensalistas. O regime de horário era definido em função da necessidade operacional. Existiam funcionários em regime de quatro, seis e oito horas.

Grupos de Melhoria, foi forma que a empresa encontrou para que os funcionários participassem. Consistiam de pequenos grupos multidisciplinares, com um único objetivo definido, um planejamento de metas e se possível um cronograma. No final de 1999 existiam cento e cinquenta grupos de melhoria. Um desses grupos avaliou no final de 1995 que até 70% dos exames poderiam, de alguma forma, ser automatizados. Em função dessa avaliação, foi criado o maior grupo de melhoria denominado grupo auto. Este foi o responsável pela criação e implantação de uma unidade robotizada de análise clínica que, além da unidade propriamente dita, teve a responsabilidade de efetivar o estudo de uma nova estrutura organizacional do Laboratório, decorrente dos impactos do processo de automatização; a recolocação das pessoas cujas funções seriam extintas e as necessidades de treinamento para elas também eram objetivos do grupo.

Criação e manutenção do comitê permanente de qualidade.

A comunicação era realizada pelos próprios funcionários, a partir dos grupos de melhoria. Era permitido qualquer forma de comunicação, porém a mais utilizada era o boca-a-boca, os folhetos e murais. "Todos ficam sabendo de tudo pelo boca-a-boca; tenho certeza que se você for agora lá em baixo, na unidade de atendimento e perguntar a qualquer um sobre o projeto de automatização eles sabem tanto quanto eu" afirmava o Gerente de Recursos Humanos, no início de 1997.

Do ponto de vista da direção da empresa, os principais resultados obtidos ao longo dos anos de implantação do programa foram:

- Redefinição do papel do médico como consultor, educador e estrategista.
- Diminuição da distância entre o pessoal da base operacional e os médicos e gerentes.
- Fim do paternalismo e do autoritarismo.

Levantados pela direção da empresa, um dos fatores da existência do paternalismo eram os salários muito baixos do pessoal operacional, os quais foram eliminados através da terceirização e do treinamento.

O impacto na estrutura da empresa foi amplo passando, em um período inferior a cinco anos, de nove para cinco níveis hierárquicos.

4.2.8 Lições Aprendidas pela Empresa

A principal constatação da empresa é que não existe modelo de participação pronto, e que o mesmo deve ser elaborado em conjunto, ao longo do tempo, preferencialmente vindo de baixo para cima na estrutura organizacional.

Os acionistas precisavam entender a importância desse tipo de processo na geração de resultados.

A modificação comportamental foi muito grande; por esse motivo a empresa definia que todos os processos de mudanças e desenvolvimento deveriam ser lentos, graduais e evolutivos, oferecendo tempo para as pessoas se adaptarem pois, do contrário, não contariam com a colaboração de todos e não teriam razão de ser. Esta colaboração entretanto só será alcançada se a empresa possuir um bom clima interno, receptivo a mudanças e à participação nas decisões.

No compreender da direção de empresa, um programa de participação deve ser justo e vinculado a resultados e não somente a lucro. O programa deve ser motivador e desafiador para todos, evitando-se modelos paternalistas.

A direção da empresa entende também que, por ser participativo, o programa deve ser reformulado constantemente, evitando-se modelos repetitivos.

Finalmente, fundamental para a implantação, desenvolvimento e sobrevivência de qualquer programa de participação é a transparência, sem a qual não há credibilidade no plano. Esse ponto foi consenso entre todos os envolvidos, diretores e funcionários.

4.2.9 Expectativa de Resultados Futuros

Muito da expectativa da diretoria era a continuidade do programa, que continuaria obtendo os resultados apresentados. De forma genérica foi realçado:

- Estimulo do trabalho em equipe e da participação cada vez maior do número de pessoas.
- Aumento de produtividade.
- Processo contínuo de melhoria da qualidade.
- Envolvimento, comprometimento e motivação cada vez maiores de todos.
- Busca de um modelo final ideal vinculado aos resultados de todos os setores.

A empresa também estava buscando novas formas de ampliação do programa de participação e da participação dos clientes.

Como participação nos resultados, a empresa estava discutindo formas de incluir, não apenas participação igualitária a todos os funcionários, o que já se considerava de certo modo um paternalismo, mas sim uma participação diferenciada por projetos e metas individuais de cada projeto.

“Nosso objetivo com a diferenciação individual é conseguir criar uma cultura onde o que participe mais e atinja melhores resultados receba mais, entretanto, nosso maior obstáculo é que os outros que participaram menos reconheçam esta diferença e tornem-se motivados por estes exemplos a se envolverem ainda mais com os

novos projetos e com os objetivos da empresa". Afirmava o Diretor Superintendente.

Outro foco de ampliação do programa de participação que estava em discussão era encontrar meios de estender a participação acionária a outros cento e vinte médicos que pertenciam a áreas conjuntas do laboratório, tal como centro de diagnóstico por imagem. Essa discussão estava inserida no momento em que a empresa iniciava o processo de transformação de uma sociedade limitada para uma sociedade anônima de capital fechado.

Para inclusão da participação dos clientes, esperava-se a criação de um programa de fidelidade do cliente, como evolução natural do emprego de tecnologias de informação no relacionamento da empresa com seus clientes.

4.3 COOPERTEXTIL

4.3.1 Introdução

Este caso foi desenvolvido durante os anos de 1999 e 2000, auxiliado pelo Sr. Sergio Fernandes da Silva, responsável por Segurança do Trabalho na Coopertextil, o Sr. José Gilmar Dias, Diretor Geral da Coopertextil, e pelo Professor Antonio Cesar Amaru Maximiano.

4.3.2 Histórico

A fábrica de Tecelagem Parahyba S.A. foi fundada em 1928 por membros da Família Gomes, à época uma influente família no município de São José dos Campos e na política paulista. O Sr. Severo Gomes, um dos influentes membros da família, tornou-se Senador pelo estado de São Paulo na década de sessenta.

Nas quase seis décadas em que a empresa esteve sob controle da família Gomes, tornou-se a maior tecelagem brasileira chegando a possuir mais de 70% do mercado nacional nas décadas de sessenta e setenta, além de uma significativa exportação de cobertores para a Europa e Estados Unidos.

Por problemas estratégicos e de sucessão familiar, a empresa entrou em dificuldades durante a década de oitenta e veio a praticamente encerrar suas atividades em 1993, na época com novecentos funcionários. Visando investir em outras atividades, a família retirou-se do negócio, oferecendo aos empregados a opção de assumirem a empresa ou encerrar as atividades.

Optando por continuar o empreendimento, obter vantagem da forte marca estabelecida, e visando manter muitos dos empregos, um regime de autogestão foi selecionado pelos funcionários e a empresa reiniciou as atividades em 15 de março de 1994 sob a denominação de Fábrica de Cobertores Parahyba Ltda,

inteiramente controlada por seus funcionários, à época pouco mais de quatrocentas e cinquenta pessoas. Embora em um regime de autogestão, na prática a empresa manteve uma diretoria executiva que era subordinada a um conselho deliberativo, eleito pela associação dos funcionários para regime de dois anos.

Durante o ano de 1994 a empresa conseguiu junto ao BNDES um empréstimo de mais de sete milhões de dólares para sua modernização, saneamento de algumas dívidas e ampliação de capital de giro. Por questões políticas, falhas administrativas e pouca supervisão do conselho deliberativo, muitos dos investimentos necessários nunca foram realizados. Após a carência de dois anos, o impacto financeiro do empréstimo começou a comprometer a vida financeira da empresa a partir de 1996.

Durante os primeiros anos do plano real, a concorrência com produtos importados, principalmente produtos mexicanos, que ingressavam no país com pequena taxa de imposto de importação afetou todo o setor de tecelagem. Essas dificuldades comprometeram ainda mais a operação da empresa a ponto de, no final de 1998, após uma intervenção do conselho deliberativo, a diretoria ser convidada a se retirar sendo novamente fechada; em seguida foi reaberta como cooperativa de trabalhadores com o nome de Coopertextil.

A cooperativa foi formada por pouco mais de duzentos e setenta cooperados, sendo o número de cotas de cada um obtido do valor de rescisão contratual da Fábrica de Cobertores Parahyba, a uma razão de cem reais cada uma.

Embora com o problema da rescisão contratual dos funcionários resolvido, e aliviada de uma parcela significativa de impostos trabalhistas, em função do novo regime de trabalho, o ano de 1999 consumiu esforços significativos da empresa para saldar dívidas com fornecedores e governo, de maneira que a ausência de prejuízo, no resultado operacional do ano, foi uma vitória.

A Coopertextil iniciava as operações no ano 2000 com a sua forte marca Parahyba, que fora construída durante décadas, porém como uma empresa com muitas dificuldades a serem superadas, principalmente na modernização de seu parque fabril e na busca de soluções para o problema de se trabalhar com um produto altamente sazonal como é a indústria de cobertores.

4.3.3 Produtos e Estrutura

A Coopertextil iniciou o ano 2000 produzindo cobertores e mantas para o mercado brasileiro, com um grave problema de sazonalidade que comprometia seriamente a empresa. Nos meses do primeiro semestre a empresa praticamente não conseguia entregar o pedidos em carteira porém, no segundo semestre, seu volume de produção era extremamente baixo.

A empresa possuía quatro níveis hierárquicos, divididos em diretoria, gerência, supervisão e chão de fábrica. A parte fabril era dividida em um arranjo físico e organizacional por processo, com as supervisões de tinturaria, cardas, fiação, tecelagem, garzadeira, costura, embalagem e expedição. A parte administrativa ocupava um escritório na mesma cidade, porém pouco distante das instalações fabris.

A cooperativa de funcionários possuía pouco mais de duzentos e setenta cooperados, todos trabalhadores da empresa que, além destes, empregava alguns funcionários em regime de contrato de trabalho semestral, para atender os meses de grande demanda.

4.3.4 Orientação Estratégica

A orientação estratégica de empresa era, em um primeiro momento, conseguir saldar as dívidas iniciais com fornecedores e impostos, oriundos da transição entre a autogestão e a cooperativa. Boa parte foi honrada durante o ano de 1999, e a

empresa iniciava o ano 2000 com o principal objetivo de alavancar capital de giro, para garantir uma produção mínima nos meses de baixo volume de vendas que se figurariam no segundo semestre.

A modernização das instalações fabris, especialmente o maquinário eram também objetivos estratégicos que conseguiriam elevar a competitividade da empresa e viabilizar uma retomada das exportações.

4.3.5 O Programa de Autogestão

4.3.5.1 Origem e Definição

O programa de participação na empresa teve sua origem quando da mudança de controle familiar para a autogestão.

Na época optou-se por este modelo de autogestão visando, além de manter os empregos, conferir aos participantes um desafio e uma parcela do capital da empresa para que todos fossem sócios.

4.3.5.2 Necessidades Iniciais do Programa

As necessidades iniciais eram viabilizar o emprego das pessoas da fábrica e oferecer a todos uma oportunidade de crescimento profissional dentro e como proprietário da empresa.

4.3.5.3 O Processo de Implantação

O processo de implantação foi rápido do ponto de vista legal e burocrático, uma vez que todos se tornaram sócios em poucos dias e a empresa efetuou a transição de familiar para autogestão em poucas semanas.

O programa de autogestão consistia de um conselho deliberativo, que era eleito e representava a coletividade dos funcionários. A diretoria não havia sido escolhida pelo conselho, e sim por razões políticas à época, de maneira a viabilizar o empréstimo junto ao BNDES que modernizaria a empresa.

4.3.6 Resultados Obtidos.

O processo, do ponto de vista técnico e operacional, foi complexo e a autogestão acabou não sendo completamente implantada, visto que a empresa manteve uma estrutura hierárquica formal, pois a diretoria, de certa forma, não estava representando os interesses da coletividade dos funcionários. Por falta de experiência e demora das mudanças culturais, quando o conselho deliberativo, que realmente representava o interesse da coletividade dos acionistas, tomou maior controle sobre as operações da empresa, ela já estava seriamente comprometida financeiramente e o modelo de autogestão conseguiu apenas viabilizar a mudança para cooperativa.

4.3.7 O Processo de Cooperativa

4.3.7.1 Origem e Definição

A mudança do sistema de autogestão para uma cooperativa de trabalhadores se deu basicamente para viabilizar a continuidade da operação da empresa e para possibilitar a rescisão contratual dos funcionários, cujo valor foi transformado em cotas da cooperativa.

4.3.7.2 O Processo de Implantação

O processo foi liderado pelo Sr. José Gilmar Dias, que na época era gerente financeiro da empresa, se tornou líder do processo de implantação da cooperativa e no início de 2000 era o diretor geral da empresa.

Segundo Sérgio Fernandes da Silva, "o processo de implantação foi difícil dada a gravidade dos comprometimentos financeiros da empresa, tanto para com os funcionários quanto para com fornecedores e governo."

O sistema de remuneração estabeleceu um valor de pró-labore fixo para cada função, funcionando aproximadamente como um salário, à exceção da ausência de férias e de décimo terceiro salário. Como cooperados, os trabalhadores participam desta maneira com algum ônus nesta fase difícil de transição. Tão logo os compromissos financeiros sejam honrados e a empresa volte ao lucro, o mesmo seria dividido anualmente entre os cooperados, na razão do número de cotas de cada um.

Em função dos problemas anteriores vividos pela empresa, a funcionalidade do programa exigiu uma grande transparência no primeiro ano. Embora constasse em contrato que as reuniões de assembléia para votações importantes deveriam ocorrer a cada três meses, na prática em 1999 elas existiram à razão de uma por mês ou mais.

Visando dar mais agilidade aos processos decisórios, no início de 2000 estava em curso uma redução das decisões tomadas em assembléia, viabilizando-se as discussões das questões em grupos e que os supervisores levassem as decisões às camadas superiores da empresa.

Além da validação das decisões importantes em assembléias, a participação de todos em sugestões e críticas acontecia também nos grupos, que posteriormente ingressavam em uma lista de prioridades de resolução, em função da disponibilidade financeira da empresa e da estratégia de negócio.

4.3.7.3 Resultados Obtidos.

Os resultados obtidos pela empresa no primeiro ano de atividade foram totalmente investidos no pagamento de dívidas e em algumas melhorias, de forma que nenhum lucro foi apurado e conseqüentemente nada foi distribuído.

Investimentos na alfabetização de cooperados também foram feitos, em conjunto com o sindicato e uma escola local, de maneira a melhorar o nível pessoal dos mais necessitados bem como, indiretamente, suas habilidades e produtividade.

O principal problema da empresa continuava sendo o aumento do capital de giro para viabilizar uma produção para estoque ou para exportação durante o segundo semestre; também a necessidade de modernização do maquinário, que embora se encontrasse funcionando e em bom estado de manutenção, não conseguia atingir níveis de produção de máquinas novas, comprometendo a sua produtividade.

4.3.8 Lições Aprendidas pela Empresa

Um das lições aprendidas pela empresa foi que os processos de participação são mudanças culturais e que como tal obtêm melhores resultados se implantados de forma gradual.

Outra lição aprendida com sacrifício pela empresa foi que, em um regime participativo de muitos sócios, existe a necessidade de supervisão constante das ações da diretoria, que não necessariamente irá trabalhar em benefício da coletividade, podendo tirar proveito da baixa capacidade intelectual dos sócios menos capacitados.

5 Modelo de Mensuração da Participação dos Funcionários nas Organizações Empresariais

Muitos são os modelos existentes para o estudo da participação nas empresas. Variam principalmente em função das características e objetivos dos estudos; de maneira geral separam a participação em duas grandes frentes: a esfera de decisão e a esfera financeira, seja ela separada entre propriedade e resultados ou não. Podemos admitir que os modelos assim estruturados têm sua origem na própria divisão da administração.

Tomando uma definição usual de administração como a de Stoner (1995), que a define como sendo: "o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos estabelecidos."

Pode-se entender a participação dos funcionários nas empresas, de uma maneira simplória, como o envolvimento dos mesmos em cada um destes processos administrativos.

Classificar-se-á a participação nas organizações em três esferas diferentes sendo: **Direção** como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho, **Propriedade** ou **Capital** como a posse dos recursos disponíveis da organização e **Resultados** como o fruto dos objetivos alcançados.

É o objetivo estabelecer uma escala para a medição de participação dos funcionários nas empresas e sua posterior aplicação nos casos selecionados.

Considera-se como zero, origem ou ausência de participação, o contrato padrão de trabalho descrito inicialmente no item 2.4.1, do qual os funcionários não possuem participação em nenhuma das três esferas.

Para o outro extremo da escala, estabelecer-se-ão níveis máximos de participação para cada esfera em separado, que não serão formas de participação necessariamente existentes, utilizando-se de possibilidades teóricas e hipotéticas de participação máxima descrita por teóricos.

Características específicas do ambiente em que a empresa está inserida apresentam grande relevância no tema, uma vez que o mesmo cria um maior espaço específico dentro das companhias para uma determinada forma de participação. Entretanto, as mesmas não terão consideração especial, uma vez que pretende-se desenvolver um modelo para aplicação genérica. Entende-se também que, embora o ambiente exerça grande influência, as empresas nele inseridas podem ou não incorporar estas práticas, ainda que burlando legislações, ou mesmo utilizá-las para o desenvolvimento de características individuais de cada uma.

5.1.1 Participação nas Decisões

A participação na direção das organizações foi classificada em diferentes graus por Bordenave, em uma escala que vai desde a simples informação das decisões tomadas, até os trabalhos autogeridos.

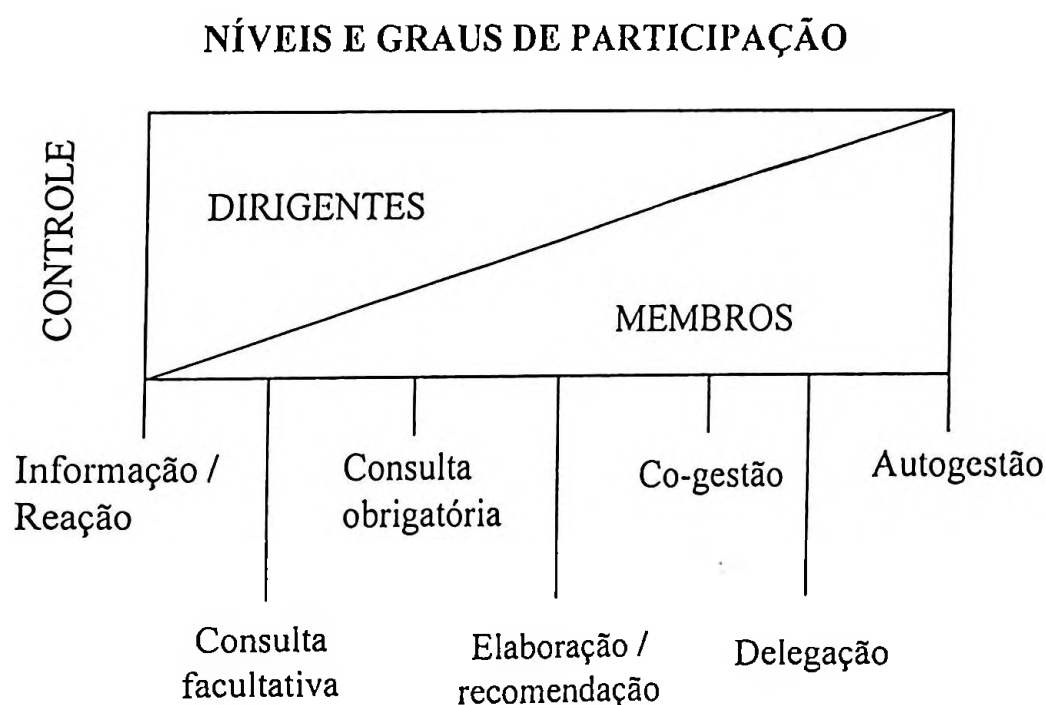
Segundo Bordenave(1983), "São questões-chave na participação num grupo ou organização: (1) Qual é o grau de controle dos membros sobre as decisões e (2) Quão importantes são as decisões de que se pode participar."

Segundo o mesmo autor, o menor grau de participação em decisões é a informação, quando os dirigentes da organização informam aos membros as decisões tomadas; é um pouco mais participativo do que o contrato padrão, em que os dirigentes não se dão, sequer, ao trabalho de informar os subordinados sobre as decisões tomadas, cabendo aos mesmos apenas obedecer às ordens referentes a suas tarefas.

Em níveis intermediários de participação nas decisões, encontram-se as consultas facultativas, as consultas obrigatórias, a elaboração ou recomendação das decisões pelos próprios funcionários para a diretoria decidir; a decisão conjunta através da co-gestão e a delegação total delas aos funcionários, isentando a direção dos problemas diários e permanecendo com a responsabilidade que nunca pode ser delegada.

No extremo da escala, com o maior grau de oposição ao contrato-padrão, estaria a autogestão onde o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece controles, sem referência a qualquer autoridade externa à organização.

O Quadro 6, apresenta o modelo de Bordenave



Quadro 6 – Escalas de Participação

Fonte : BORDENAVE, J. D. *O que é Participação*. São Paulo: Brasiliense (1983).

Para medição da participação, utilizar-se-á um modelo adaptado de Bordenave, no qual níveis intermediários poderão ainda ser adicionados.

5.1.2 Participação na Propriedade

A propriedade privada, seu acúmulo e o livre arbítrio de utilização do capital acumulado, incluindo-se o direito de direcionar a sua herança, apresenta-se como um dos pilares do sistema capitalista. Este direito à propriedade privada e à herança remonta a discussões da antiguidade e tem Sólon (638-539 a.C.) como um de seus primeiros defensores na Grécia Antiga.

Estando as empresas inseridas em um regime capitalista de mercado, a participação na propriedade da empresa apresenta-se como um fator fundamental e a preservação ou não deste capital para gerações futuras, através de herança, oferece uma oportunidade de inserção de novos participantes, o conseqüente rompimento da participação previamente estabelecida e um ponto crítico a ser analisado.

Como possibilidades de participação no capital da empresa inicia-se com a participação nula, no contrato padrão de trabalho, onde o trabalhador nada possui e o empresário concentra o total da propriedade.

Um segundo nível pode compreender a distribuição de hipotéticas ações em que o funcionário isoladamente ou em conjunto, recebe uma quantidade fictícia da propriedade, independente de esta se realizar ou não no futuro, e passa a receber os dividendos dessa participação.

Após esse nível, a participação pode ser mensurada num contínuo de percentagens do capital social da empresa pela distribuição minoritária de ações; a distribuição de parcelas significativas aos funcionários ou a entidades representativas dos mesmos; a posse do capital ou parte deste por fundos de pensão; a distribuição igualitária entre o empresário e os funcionários; o controle por parte dos funcionários possuindo a empresa um acionista capitalista minoritário e terminando pela posse total do capital pelos funcionários,

denominado de autocontrole que, como foi visto, possui sua melhor expressão nas empresas iugoslavas.

O autocontrole por parte dos operários de todas as empresas foi preconizado inicialmente por Platão (427–347 a.C.) em "A República" e posteriormente analisado em profundidade teórica por Marx e Engel, tornando-se a base de seu sistema socialista. Entretanto, esse modelo nunca foi aplicado em uma sociedade como um todo, uma vez que as economias do leste europeu, neste século, substituíram o controle do empresário pelo controle do Estado totalitário, permanecendo o contrato-padrão de trabalho em sua forma menos participativa.

5.1.3 Participação nos Resultados

A participação nos resultados das empresas tem se tornado-se mais e mais presente na realidade empresarial mundial e brasileira, ocorrendo em sua maioria num mecanismo que as empresas têm denominado de programas de participações nos lucros e resultados, ou por nomes e siglas similares, de igual conteúdo.

A participação nos resultados não é mais vista somente como um fator de distribuição e complementação de renda, mas também uma ferramenta para incremento da motivação, maior comprometimento dos funcionários, bem como para minimização do risco da organização, quando adotada através de remuneração variável.

Para efeitos de mensuração neste trabalho, entende-se que a participação nos lucros ou resultados pode-se estender desde a participação nula, no contrato padrão de trabalho, onde o acionista detém todo o lucro ou é responsabilizado pelo prejuízo da companhia, estendendo-se em um contínuo de percentagens do lucro distribuído aos funcionários sobre o lucro apurado, até uma distribuição teórica igualitária de todo o lucro entre todos os membros pertencentes à organização, baseado no modelo definido por James Meade (ver item 2.4.7.3).

5.1.4 Modelo de Mensuração

Para a execução da medição no modelo de pesquisa, é necessário o desenvolvimento de uma ferramenta de mensuração para cada uma das variáveis que compõe a participação, a saber: na gestão, no resultado e na propriedade, bem como de uma integração destas três variáveis em um índice único.

A ferramenta de mensuração não possui um fim em si mesmo, assim como não se encontra totalmente desenvolvida. Pretende-se efetuar uma evolução do modelo discutido, em conjunto com o desenvolvimento dos estudos de caso, de maneira a disponibilizar uma melhor ferramenta ao final da pesquisa, como um dos frutos do trabalho.

Após a aferição do grau de participação em cada uma das três esferas estudadas, procurar-se-á desenvolver uma escala do grau de participação da empresa, de maneira a obter-se um valor final de participação.

Por entender-se que a participação nas decisões é a forma determinante de participação dos funcionários, decidiu-se observá-la com peso 2. Isto posto a composição final de participação será dada por: 50% pela participação na direção; 25% pela participação na propriedade e 25% pela participação nos resultados.

Esta configuração, entretanto, é inicial e poderá ser modificada em função dos resultados do estudo ou de outras considerações.

5.2 Aplicação do Modelo nos Casos Estudados

5.2.1 Avaliação da Participação no Laboratório Fleury

5.2.1.1 Participação na Propriedade

O modelo de participação na propriedade, embora restrito aos sócios, muito se assemelha ao modelo de James Made.

5.2.1.2 Participação na Decisão

Os grupos de melhoria possuíam autonomia de decisão e ação, uma vez fixadas as metas. Muitas das metas eram fixadas pela diretoria ou média gerência, de maneira a convergirem para os objetivos da empresa como um todo.

5.2.1.3 Participação nos Resultados

A participação nos resultados distribuía lucros a todos os participantes.

5.2.2 Avaliação da Participação na Coopertextil

5.2.2.1 Participação na Propriedade

O modelo de participação na propriedade é o de uma cooperativa, fundamentada na igualdade e na manutenção dos empregos.

5.2.2.2 Participação na Decisão

O modelo de decisão estava se modificando de assembléia para um modelo de consulta facultativa aos grupos de trabalho.

Muitas das decisões estratégicas eram tomadas pela diretoria e média gerência, embora necessitassem ser aprovadas em assembléia.

5.2.2.3 Participação nos Resultados

A participação nos resultados distribuía lucros ou prejuízos a todos os participantes, na razão das cotas dos cooperados. Não existia modelo de divisão de resultados para funcionários ou contratados que não pertencessem a cooperativa.

5.3 *Extrapolação de Resultados e Limitações do Método*

O modelo de mensuração desenvolvido na pesquisa e aplicado nos dois estudos de caso, limitam-se às possibilidades do próprio método de estudo de caso aplicado, conforme apresentadas .

6 Conclusões

6.1 Resultados do Trabalho

Apresenta-se como resultado do trabalho um aprofundamento na metodologia de pesquisa e no método do caso, bem como a publicação de dois casos relevantes de empresas brasileiras que buscavam, através da participação dos funcionários, obter melhores resultados e um melhor ambiente de trabalho.

O modelo de mensuração elaborado não se encontra terminado em si mesmo, mas sim pretende oferecer uma pequena colaboração ao estudo da administração e das práticas participativas.

6.2 Direcionamento Futuro

Entende-se que, em conjunto com a extrapolação dos resultados pelo método do caso, um aprofundamento do modelo teórico pode direcionar para a construção de um modelo genérico e aplicável a qualquer organização empresarial, classificadas como participativas ou não, o qual poderia ser validado por um estudo de mensuração estatística, através da aplicação de um questionário.

A determinação da população regional ao ser efetuado o estudo, bem como da determinação de amostras e composição das mesmas, deve seguir o tratamento estatístico convencional, não considerado neste estudo.

7 Referências Bibliográficas

- BORDENAVE, J. D. O *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1983
- DUNLOP, John T. *Industrial Relations Systems*. New York: Henry Holt and Co., 1958, p. 294-6
- GEORGE, Jr. Claude. *História do Pensamento Administrativo*. São Paulo: Cultrix, 1974
- GLASE, Barney G. & STRAUSS, Anselm L. *The Discover of Graunded Theory*.
- HAMPTON, David. R., *Administração Contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1983
- HOBBSAWN. E. J., *The Age of Revolution 1789 – 1848*. Abaqus Book, London, reprinted, 1996.
- HORVAT. Branko. *The Theory of the Worked-managed Firm Revisited*, Journal of Comparative Economics, v.10, 1986, p.9-25.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. *Princípios de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1978
- LEENDERS, Michael R. *Case Research: The Case Writing Process*, 1973.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995
- MAXIMIANO, A. C. A. *Além da Hierarquia – Como Implantar Estratégias Participativas para Administrar a Empresa Enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995
- MAXIMIANO, A. C. A. *Administração de Projetos na Indústria Brasileira de Informática*. Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1987.
- MEADE, James E. *The Theory of Labour Managed Firms and of Profit-sharing*. Economic Journal, n.82, 1972, pp 402-428.
- MEADE, James E. *Agathotopia – The Economics of Partnership*, Aberdeen: Aberdeen University Press, 1989
- MENDONÇA, L.C. *Participação Na Organização - Uma Introdução aos seus Fundamentos, Conceitos e Formas*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MICHOLLIN, Jacques. *Les Comités d'Entreprise*. Paris: La Documentation Economique et Syndicale, 1962.

- MOTTA, P. R. *Participação na Gerência: Uma Perspectiva Comparada*. São Paulo: Rer. Adm. Publ., 15(4), 1981.
- NUTI, D. Mario, *Efficiency, Equality and Enterprise Democracy*. em Ugo Pagano and Robert Rowthorn (eds), 1996, pp. 184-206
- NUTI, D. Mario, *On Traditional Co-operatives and James Meade's Labour Capital Discriminating Partnerships*. em D. Jones and J. Svejnar (eds), 1991, pp. 1-26.
- PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring – Porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1985
- PRESTES MOTTA, F. C. *Participação e Cogestão – Novas Formas de Administração*. São Paulo: Brasiliense, 1982
- RIBEIRO, D. *O Processo Civilizatório – Etapas da Evolução Sócio-cultural*. Rio de Janeiro: Vozes, 1979.
- SANDBERG Ake. *Technological Change and Co-Determination in Sweden*. Philadelphia: Temple University Press, 1992.
- SEMLER, R. F. *Virando a Própria Mesa – Uma História de Sucesso Empresarial Made in Brasil*. São Paulo: BestSeller, 1988.
- SHASKIN, M. *Participative Management is an Ethical Imperative*. – Organizational Dynamics, Spring 1984.
- STRAUSS, Anselm L. & Corbin, Juliet – *Basics of Qualitative Research* – Newbury Park, California, 1990, Sage Publications Inc.
- STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TABB, J. Y. & GOLDFARB, A. *The Typology of Systems of Participation*
- VANEK, J. *Workers Management in Yugoslavia*. Geneva: I.L.O, 1963
- WEDDEGIN, Walter e NIEDENHOFT, H. *Co-gestão da República Federal da Alemanha do final do Século XIX aos Dias Atuais*. São Paulo: Nobel, 1991. p.10
- WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. pp 48-69
- WOOD, Thomas J. & PICARELI, V. F. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. Equipe Coopers & Lybrand – São Paulo: Atlas, 1996.
- YIN, Robert K. *Case Study Research Design and Methods*, 1989